

Geschäft und Gewissen

Überlegungen und Fallstudien zu einer gegenwärtigen Praxis der Business Ethics

Diplomarbeit

zur Erlangung des Magistergrades der Philosophie
an der Fakultät für Human- und Sozialwissenschaften
der Universität Wien

Eingereicht von

Dominik Löffler

Wien, im Oktober 2001

Inhaltsverzeichnis

EINLEITUNG.....	1
1 BEGRIFFSDEFINITIONEN UND STANDORTBESTIMMUNGEN.....	3
1.1 ETHIK.....	3
1.1.1 Ethos.....	6
1.1.2 Moral.....	6
1.1.3 Wirtschaftsethik.....	7
1.2 ÖKONOMIE.....	9
1.2.1 Ökonomik.....	11
1.2.2 Ökonomismus.....	13
1.2.3 Marktwirtschaft.....	14
2 HISTORIE.....	17
2.1 ARISTOTELES: DIE ANTIKE ÖKONOMIE.....	17
2.1.1 Ökonomik.....	19
2.1.2 Chrematistik.....	19
2.1.3 Gerechtigkeit.....	21
2.2 DIE GROßE TRANSFORMATION: DISEMBEDDING THE ECONOMY.....	26
2.2.1 Vom Feudalismus zum Frühkapitalismus.....	27
2.2.2 Die Transformation in England.....	29
2.3 DIE SCHOTTISCH-ENGLISCHE MORALPHILOSOPHIE.....	31
2.3.1 Mandeville.....	31
2.3.2 Hutcheson.....	33
2.4 ADAM SMITH: DIE KLASSISCHE NATIONALÖKONOMIE.....	37
2.4.1 The Wealth of Nations.....	37
2.4.2 The Theory of Moral Sentiments.....	45
2.5 FRIEDRICH A. VON HAYEK: DER LIBERALISMUS IM 20. JAHRHUNDERT.....	47
2.5.1 Mandeville als Master Mind.....	48
2.5.2 Gegenstimmen.....	50
3 WIRTSCHAFTSETHIK ALS AKADEMISCHE DISZIPLIN.....	53
3.1 KONZEPTE DER WIRTSCHAFTSETHIK.....	54
3.1.1 Enderles ‚Conceptual Framework‘.....	54
3.1.2 Wirtschaftsethik im globalen Kontext.....	57
3.1.3 Kommunikative Ethik.....	60
3.2 BUSINESS ETHICS IN DEN USA.....	64
3.2.1 Die Entwicklung der Unternehmensethik.....	66
3.2.2 Forschungsschwerpunkte.....	68

3.3 ZUM GLOBALEN VERGLEICH VON WIRTSCHAFTSETHIK.....	70
3.3.1 Amerikanische und europäische Wirtschaftsethik.....	72
3.4 DIE INSTITUTIONALISIERUNG VON UNTERNEHMENSETHIK.....	73
3.4.1 Institutionelle Formen von Unternehmensethik.....	75
3.4.2 Integrative Unternehmensethik.....	77
3.4.3 Ethikkodizes.....	79
3.5 DER STAKEHOLDER-ANSATZ.....	81
3.5.1 Typen von Stakeholdern.....	82
3.5.2 Dimensionen des Stakeholder-Managements.....	83
4 EMPIRISCHE UNTERSUCHUNGEN UND PRAKTISCHE ANSÄTZE.....	86
4.1 WIRTSCHAFTSETHIK UND ÖFFENTLICHKEIT: ZUR AKTUALITÄT DER FRAGESTELLUNG.....	86
4.2 UNTERNEHMENSETHISCHE DENKMUSTER: EINE EMPIRISCHE STUDIE.....	89
4.2.1 Typologie der Ethik.....	89
4.2.2 Befragungsraster der Studie.....	92
4.2.3 Ergebnisse.....	93
4.2.4 Interpretation der Daten.....	96
4.3 ÖKOLOGIE UND ÖKONOMIE.....	98
4.3.1 Wettbewerbsfaktor Umweltschutz.....	100
4.3.2 Staatliche Regelungen.....	100
4.3.3 Gutes Reglement.....	102
4.4 DIE NEUEN ORGANISATIONEN.....	103
4.4.1 Der Blick nach vorne.....	105
4.4.2 Neue Rollen für Führungskräfte.....	111
4.4.3 Empowerment.....	115
5 FALLSTUDIEN.....	128
5.1 ELECTRONIC DATA SYSTEMS.....	129
5.1.1 Datenquellen.....	129
5.1.2 Material.....	130
5.1.3 Interpretation	140
5.2 GENERAL MOTORS.....	143
5.2.1 Datenquellen.....	143
5.2.2 Material.....	145
5.2.3 Interpretation.....	155
5.3 CONCLUSIO AUS DEN FALLSTUDIEN.....	158
5.4 ETHIKKODIZES IM VERGLEICH.....	159
6 ABSCHLUSS UND PERSPEKTIVEN.....	162
LITERATURVERZEICHNIS.....	164

ANHANG.....	170
EDS CORPORATE POLICIES.....	
GM-FALLBEISPIELE „GESCHENKE UND ZUWENDUNGEN”	
GM F FALLBEISPIELE „VERANTWORTUNG IM MANAGEMENT”	
BUSINESS PLAN DEPLOYMENT OPEL AUSTRIA.....	
VERSCHIEDENE ETHIKKODIZES	
EDS	
United Technologies	
Raytheon.....	
Weyerhaeuser	
Honda of America	
BellSouth	
US Office of Government Ethics.....	

Die in dieser Arbeit verwendeten personenbezogenen Formulierungen und Beschreibungen beziehen sich auf Frauen und Männer in gleicher Weise.

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Methodische und inhaltliche Gliederung von Ethik.....	S. 4
Abbildung 2: Ansätze normativer Ethik.....	S. 5
Abbildung 3: Fraktal nach Mandelbrot.....	S. 18
Abbildung 4: Dimensionen des Stakeholder-Managements.....	S. 85
Abbildung 5: Grundtypen unternehmensethischer Verantwortung.....	S. 90
Abbildung 6: Verteilung der Grundtypen.....	S. 94
Abbildung 7: Verteilung der Grund- und Realtypen im Detail.....	S. 95
Abbildung 8: Entscheidungsprogramme und Managertypen.....	S. 112
Abbildung 9: Kontinuum von Entscheidungsprozessen.....	S. 116
Abbildung 10: AES: Kennzahlen als Erfolgsindikatoren.....	S. 121
Abbildung 11: Organisationsstruktur von AES.....	S. 123

Einleitung

Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich mit dem historischen, theoretischen, empirischen und praktischen Verhältnis von Geschäft und Gewissen. Im akademischen Sinn untersucht sie die Anwendung von wirtschaftsethischen Theorien im Bereich der Unternehmensethik. Dabei verbindet sie einen philosophietheoretischen Zugang mit einem analytisch-empirischen Ansatz, bei dem der Transfer von der Theorie zur Praxis abgebildet wird. Dies geschieht durch eine Untersuchung und Evaluation von Fallstudien zur Institutionalisierung von ethischen Prinzipien und Aktivitäten in Unternehmen.

Diese Arbeit versteht sich als Kontrapunkt zu ökonomistischen und neoklassischen Behauptungen von ökonomischen Sachzwängen und stellt anhand von faktischen und funktionierenden Fallbeispielen die Möglichkeiten konträrer Ansätze dar, die dezidiert ethische Positionen verwirklichen und damit ökonomistische Argumente entkräften.

Aufbau und Gliederung stellen sich folgendermaßen dar:

Am Anfang stehen Definitionen und Begriffsbestimmungen zu Ethik und Ökonomie. Anschließend wird das historische Verhältnis dieser zwei Bereiche untersucht. Im dritten Kapitel stehen aktuelle wirtschaftsethische Theorien im Vordergrund, die eine kontemporäre Disziplin skizzieren. Das vierte Kapitel stellt praktische und empirische Ansätze dar. Im fünften Kapitel schließlich werden anhand der Fallstudien verschiedene unternehmensethische Aktivitäten und Maßnahmen dokumentiert. Den Abschluss bildet ein Ausblick auf mögliche zukünftige Perspektiven der Wirtschaftsethik. Im Anhang findet sich Unterlagen und Dokumenten zum Thema.

Mein Dank für die Unterstützung beim Zustandekommen dieser Arbeit gilt mehreren Personen:

Einerseits all jenen, die bei der Sammlung des Materials für die Fallstudien unterstützt haben: Sylvia Burrow vom EDS Ethics Office, Waldemar Kleinert und Dr. Elke Stadelmann von der Adam Opel AG und Thomas Hoyer von Opel Austria.

Andererseits all jenen die mich persönlich und im Arbeitsprozess unterstützt haben: meiner Familie und meinen Freunden für ihre Anteilnahme und Fürsorge und ganz besonders meiner Freundin Irene für ihre Geduld und Hingabe; ihre Kommentare haben den Schaffensprozess wesentlich unterstützt, ihre Energie motivierte mich und brachte mich immer wieder auf den richtigen Weg.

Schließlich möchte ich noch Herrn Dr. Wolfgang Pircher sehr herzlich für seine Betreuung und Unterstützung danken: Er bezeichnete sich selbst „interessierten Beobachter“, ließ mir freie Hand bei Auswahl und Darstellung meiner Inhalte und investierte dabei Zeit und Energie in den intensiven Betreuungsprozess, der mir persönliches Lernen und Wachstum und darüber hinaus auch akademische Erkenntnisse und Erfahrungen gebracht hat.

1 Begriffsdefinitionen und Standortbestimmungen

Im folgenden werden die für diese Arbeit zentralen Begriffe rund um Ökonomie und Ethik (also, um dem Titel zu folgen, rund um *Geschäft und Gewissen*) inhaltlich abgegrenzt und positioniert. Die Definitionen bereiten den Boden für die nachfolgenden Kapitel, die historische, akademische und empirische Aspekte einer gegenwärtigen Praxis ethischen Wirtschaftens untersuchen und anhand von Fallstudien dokumentieren.

1.1 Ethik

Der Begriff geht auf Aristoteles zurück und bezeichnet die Lehre vom sittlichen Wollen und Handeln des Menschen.¹ Die Ethik ist eine Disziplin aus dem Gebiet der angewandten Philosophie und somit der praktischen Hemisphäre innerhalb der philosophischen Bipolarität (praktische vs. theoretische Philosophie) zuzurechnen.

Pieper und Thurnherr verstehen Ethik als „Theorie der Praxis, im Sinne einer methodisch-reflexiven Analyse von Handlungen, sofern sie hinsichtlich ihrer allgemeinen Verbindlichkeit [...] beurteilt werden.“²

Eine pragmatische Definition im Sinne der antiken aristotelischen Tradition beschreibt Ethik als „das methodische Nachdenken über diese Normen und Werte [jene im folgenden Kapitel als Moral beschriebenen], darüber, ob diese etwas taugen und ob es nicht sinnfälliger wäre, zu anderen Zielvorstellungen und Richtlinien des Handelns zu kommen.“³

Ulrich erklärt moderne Vernunftethik folgendermaßen:

„Philosophische Reflexion, die mit Mitteln der praktischen Vernunft ein allgemeingültiges humanistisches Moralprinzip zu begründen versucht, in dessen Licht die normative Gültigkeit moralischer Ansprüche kritisch geprüft werden kann, und die darüber hinaus universale Bedingungen und Formen des guten Lebens, des gerechten Zusammenlebens und des verantwortlichen Handelns untersucht – möglichst unabhängig von

1 Vgl. Reininger/Nawratil (1988), S. 101

2 Pieper/Thurnherr (1998), S. 7

3 Liessmann (1998), S. 141

Moral- und Ethos-Traditionen, wohl aber in kritischer Auseinandersetzung mit ihnen.”⁴

In der aktuellen Darstellung gliedert sich Ethik methodisch in drei Bereiche: in deskriptive, normative (oder analytische) und Metaethik (auch empirische Ethik genannt).⁵ Abbildung 1 illustriert diese Struktur.

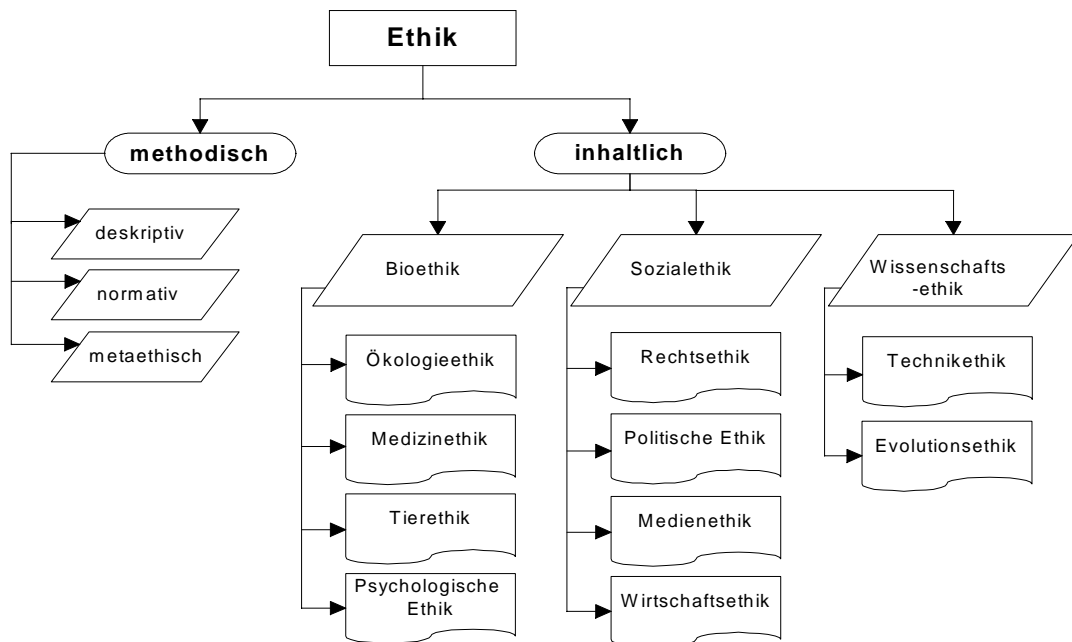


Abbildung 1: Methodische und inhaltliche Gliederung von Ethik

Die deskriptive Ethik beschreibt demnach

- empirisch untersuchte Wertsysteme und Moralkodizes bestimmter Gemeinschaften oder Gruppen,
- Einflüsse von Faktoren wie Klima, geografische Lage, Kultur, Religion oder Wirtschaft auf die Moral einer Gruppe oder Gesellschaft,
- verschiedene moralische Systeme hinsichtlich ihrer Geltungsansprüche.

Nach dem normativen Zugang untersucht Ethik

- die Prinzipien eines für alle guten Lebens,
- den Maßstab moralisch richtigen Handelns.

Karmasin untergliedert mit Verweis auf Krupinski (1993) die normative Ethik weiter, verweist jedoch auch darauf, dass diese Strukturierungen seines

⁴ Ulrich (2001), S. 43

⁵ Vgl. Pieper/Thurnherr (1998), S. 10

Erachtens „wenig fruchtbar“ sind, „stellen sie doch lediglich klassifikatorische Schemata dar; didaktisch sind sie aber jedenfalls unverzichtbar.“⁶ Abbildung 2 stellt verschiedene Ansätze normativer Ethik vor:

- Situationsethik vs. Normenethik
- Teleologische vs. Deontologische Ethik
- Verantwortungsethik vs. Gesinnungsethik
- Materiale vs. Formale Ethik

Der metaethische Ansatz schließlich befasst sich mit

- der Sprache und Logik von moralischen Diskursen,
- den Methoden moralischer Argumentation,
- der Leistungskraft ethischer Theorien.

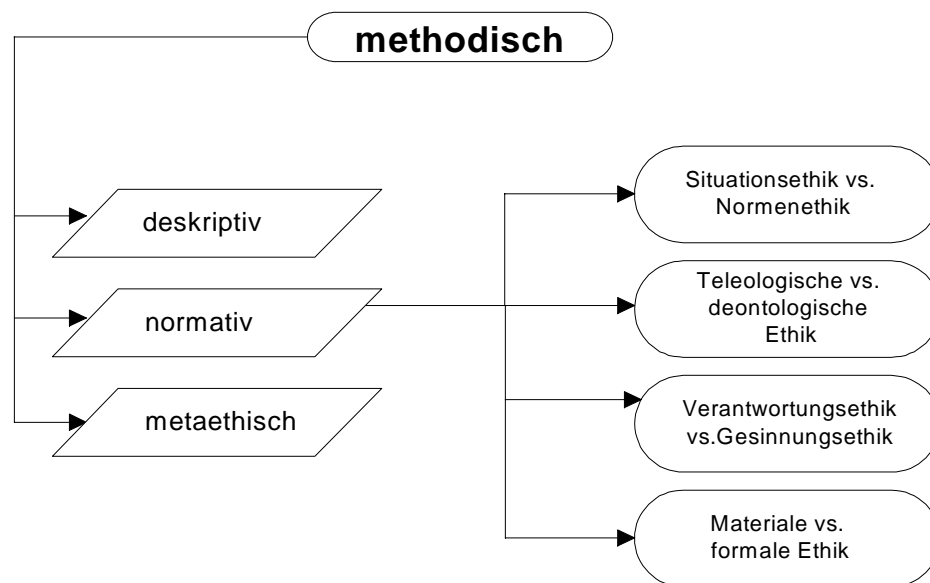


Abbildung 2: Ansätze normativer Ethik

Eine leichtere inhaltliche Orientierung innerhalb der angewandten Ethik bietet eine Gliederung, welche die aus der zunehmenden Spezialisierung der menschlichen Lebenspraxis entstandenen Bereichsethiken erfasst und unter den Sammelbegriffen Bioethik, Sozialethik und Wissenschaftsethik subsumiert.⁷

⁶ Karmasin (1996), S. 21f.

⁷ Vgl. Pieper/Thurnherr (1998), S. 9

1.1.1 Ethos

Der der Ethik etymologisch zugrundeliegende Begriff des Ethos ist für Ulrich „das Bewusstsein, in dem eine Person ihr eigenes Selbstverständnis, ihre Lebensführung und ihren Umgang mit anderen zu begründen pflegt.“⁸ Im ursprünglichen Wortsinn meint Ethos den vertrauten Ort unseres Lebens, an dem wir unsere Gewohnheiten und Sitten festmachen und unseren inneren Halt finden. In der übertragenen Bedeutung steht das Ethos für „Vorzüge des Charakters“ (die antike Bedeutung) bzw. für „das subjektive Selbstverständnis und die (charakterprägende) *Gesinnung* oder *Grundhaltung* von Personen.“⁹ Anders formuliert kann man unter dem Ethos die je individuelle Disposition von Wertesystemen und Bedürfnisstrukturen von Einzelnen oder Gruppen verstehen (vgl. Berufsethos, Standesethos). Ethik meint in dem Sinn das methodische Nachdenken über das Ethos.

1.1.2 Moral

Liessmann schlägt vor, Moral zu definieren als „eine Summe von Anleitungen und Regeln, die uns helfen sollen, ein *richtiges* Leben zu führen.“¹⁰ Er meint weiter:

„Moral kann schlicht als Fundus vorhandener, nicht unumstrittener, aber existierender Regeln, Normen, Werte und Übereinkünfte bezeichnet werden, die stärker sind als pure *Konventionen*.“¹¹

Für Ulrich bezeichnet der Begriff der Moral entsprechend dem lateinischen Ursprung (*mores* – die guten Sitten) „die Gesamtheit der gewohnten, faktisch geltenden moralischen Wertvorstellungen und Urteilsweisen, Grundsätze und Normen, die in einer kulturellen Lebenspraxis das sittlich richtige Handeln in allgemeiner, für jedermann verbindlicher Weise bestimmen.“¹² Die Beschreibung von Moral als „System von sittlichen Grundsätzen und Normen, das auf Tradition, Religion und Gesellschaftsform beruht“ hebt das soziale Element von Moral hervor: Karmasin sieht darin „jenen Komplex menschlicher Regelsysteme, die

8 Ulrich (2001), S. 32

9 Ebenda, S. 33

10 Liessmann (1998), S. 140

11 Ebenda, S. 141

12 Ulrich (2001), S. 30

durch Konvention und Tradition entstanden sind und [...] sich im Individuum durch die Interaktion seiner Naturseite mit der sozialen Welt etabliert haben.”¹³

In der Umgangssprache werden *Moral* und *Ethik* häufig synonym verwendet, wodurch die Distinktion der Begriffe im nichtwissenschaftlichen Bereich nicht aufrechterhalten werden kann, was wiederum Auswirkungen auf den akademischen Bereich hat. Es scheint zwar notwendig, eine terminologische Klärung und Abgrenzung vorzunehmen, um Missverständnissen vorzubeugen, jedoch erweist sich die konsequente Abgrenzung im praktischen Arbeiten und im Wissenstransfer oft als hinderlich und nicht sinnvoll.

1.1.3 Wirtschaftsethik

Der Begriff der Wirtschaftsethik (als ein Teilbereich der Sozialethik) umfasst nach Peter Koslowski¹⁴ sowohl die innere Wirtschaftsmoral als auch das äußere Wirtschaftsethos (als Theorie der Wirtschaftskultur).¹⁵ Koslowski schlägt dafür den Terminus ‚Ethische Ökonomie‘ als umfassende Integration von ethischer und ökonomischer Theorie vor, für den er aus der Mikroökonomie die Theorie des ökonomisch-rationalen Handelns und aus der Ethik die Kriterien für sittliches Handeln übernimmt. Hrubí sieht Wirtschaftsethik als interdisziplinäres Unterfangen, bei dem die Realisierbarkeit „Priorität vor begründungstheoretischen Problemen haben“¹⁶ soll. Karmasin gliedert Wirtschaftsethik einerseits in Organisationsethik (aus der unternehmensethischen Perspektive: Unternehmensethik) mit betriebswirtschaftlich relevanten Bezügen und andererseits in Individualethik (Management- oder Führungsethik).¹⁷ Die Anwendungsbereiche und Aufgaben einer Unternehmensethik in den post-traditionalen Gesellschaften Westeuropas (diese sind gekennzeichnet durch den Wegfall von allgemein verbindlichen, festgefügtten Wertvorstellungen und normierenden Institutionen und Autoritäten, was zu einer Pluralität der individuellen Ethosformen und damit zwangsläufig zu mehr Verantwortung für den Einzelnen im Systemgefüge führt) sehen Steinmann und Löhr (von der Erlangerer

¹³ Karmasin (1996), S. 250

¹⁴ Koslowski ist Direktor des Centrums für Ethische Ökonomie und Wirtschaftskultur des Forschungsinstitutes für Philosophie in Hannover und Professor an der Universität Witten/Herdecke.

¹⁵ Koslowski (1998), S. 197

¹⁶ Hrubí (1993), S. 15

¹⁷ Vgl. Karmasin (1996), S. 335

Schule der Wirtschaftsethik¹⁸) als Lehre vom richtigen Handeln der Unternehmensführung bei:

- Interessenskonflikten
- Konfliktlösung
- dialogischem Konsens
- Selbstverpflichtung
- ethischer Sensibilisierung

Ethik im Markt hat Bedeutung als Korrektiv gegen Marktversagen im Austauschzusammenhang realer (unvollkommener) Märkte.¹⁹ Ethisches Verhalten senkt die Transaktionskosten und macht folglich sinnvolle (und damit sind nicht nur wechselseitig nützliche, sondern auch ökonomisch sinnvolle – rentable – gemeint) Transaktionen und Tauschhandel erst möglich. Koslowski schreibt weiters:

„Wirtschaftsethik fordert und fördert die Aufmerksamkeit und die Wahrnehmung für die Prinzipien des gerechten und effizienten Geschäftsgebarens.“²⁰

Damit bezieht er sich auf die zentrale Rolle der richtigen Absicht im wirtschaftlichen Handeln aller Berufe: Das Standesethos fordert die Intention, Wissen und Expertentum sachgemäß einzusetzen, da der Spezialist durch seine Kenntnisse dem Laien überlegen ist und damit die alleinige Verantwortung über Ge- und Missbrauch seines Wissens trägt. Er sieht die Rolle einer normativen Wirtschaftsethik weiter in der Ergänzung des Effizienzkriteriums durch das Gerechtigkeitskriterium. Dabei geht es um die Sachgerechtigkeit als Handlungsanweisung entsprechend den inhaltlichen Intentionen und dem Sachzweck und um die Tauschgerechtigkeit als Forderung nach äquivalentem Tausch von Leistung und Gegenleistung (besonders auch dort, wo durch Marktmacht oder Unkenntnis große Spielräume der Preisgestaltung vorhanden sind). Amartya Sen²¹ antwortet auf die Frage, wo der ökonomische Sinn von

18 Vgl. Hrubí (1993), S. 8

19 Vgl. Koslowski (1998), S. 206

20 Ebenda, S. 216

21 Sen ist Ökonomenobelpreisträger 1998 und unterrichtet an der Harvard University.

Wirtschaftsethik liege, zweifach:²² Einerseits im Nutzen für die Gesamtgesellschaft,²³ andererseits in der Stärkung der Beziehung zu Mitarbeitern, Kunden und Institutionen.²⁴

1.2 Ökonomie

Der Begriff bezeichnet gegenwärtig sowohl Wirtschaft als auch Wirtschaftswissenschaft.²⁵ Im weiteren Sinn versteht sich Wirtschaft bereits als Bedürfnisbefriedigung für Dritte unter Bedingungen der Gegenleistung.²⁶ Im engeren Sinne ergibt sich der Wirtschaftsbegriff des heute allgemeinen Verständnisses jedoch erst „durch die Einbeziehung von Handlungsmaximen über den Gebrauch der Produktionsfaktoren unter Nebenbedingungen des sogenannten Rationalprinzips.“²⁷ Dieses *Prinzip der Ökonomie* zielt darauf ab, die (betrieblichen) Handlungen derart zu gestalten, dass mit gegebenen Mitteln eine größtmögliche Leistung zu erzielen ist (Maximum- oder Optimum-Prinzip) oder dass eine bestimmte Leistung mit möglichst geringem Mitteleinsatz erreicht wird (Minimum- oder Sparprinzip). Dem muss hinzugefügt werden, dass Wirtschaft neuzeitlich exklusiv als Marktwirtschaft verstanden wird. Das dazugehörige Menschenbild des homo oeconomicus reduziert den Menschen auf einen rational kalkulierenden Nutzenmaximierer, der unmittelbar und losgelöst von weiterer Verantwortung seinen eigenen Interessen folgt.²⁸ Ulrich nennt die Identitätsformel dieses homo oeconomicus „die *Rationalitätsunterstellung* im Sinne des *economic approach*: ‚Ich rechne, also bin ich.‘“²⁹ Dies wird auch reflektiert in der Aussage von Milton Friedman aus der liberalen Chicago School (die „modern-day apostles of laissez-faire“³⁰): „The social responsibility of business is to increase its profits (- and nothing else).“³¹

22 Vgl. Sen (1993), S. 194ff.

23 Von der Makroperspektive der Volkswirtschaft und des Gemeinwohls aus stellt sich der Nutzen einer funktionierenden Wirtschaft unter dem utilitaristischen Aspekt als optimale Versorgung der größtmöglichen Zahl dar.

24 Von der Perspektive der individuellen Nutzenmaximierung aus ergibt sich damit der instrumentelle Aspekt des indirekten und nachhaltigen Einflusses auf den Profit.

25 Vgl. Drosdowski (Hrsg, 1982), S. 537

26 Vgl. Hofmann (1989), S. 145

27 Ebenda, S. 146

28 Vgl. Rosenstiel (1987), S. 337

29 Ulrich (2001), S. 188

30 Samuelson and Nordhaus (1989), S. 828

31 Ulrich/Thielemann (1992), S. 39

Die Ökonomie als Wissenschaft moderner Prägung (des zwanzigsten Jahrhunderts) umfasst die Bereiche der *Mikroökonomie* (die Analyse des Verhaltens von einzelnen ökonomischen Akteuren wie Unternehmen und Haushalten) und der *Makroökonomie* (die Untersuchung der Ökonomie als gesamtes System mit Bezugsgrößen wie Einkommen, Preisniveau, Arbeitslosigkeit und Output).³² Als wissenschaftliche Disziplinen unterscheidet man traditionell die Volkswirtschaftslehre (als Nationalökonomie entstanden gegen Ende des 18. Jhdt. aus der Moralphilosophie), die gesamtwirtschaftliche Zusammenhänge aus übergeordneter Perspektive betrachtet, und die Betriebswirtschaftslehre (erst zu Anfang des 20. Jhdt. als Disziplin begründet), die sich mit Leistungserstellung, -abgabe und -inanspruchnahme in einzelnen Organisationseinheiten (Einzelwirtschaften) befasst.³³

Die Wirtschaftswissenschaft sieht sich im Verständnis der Neoklassischen Schule (ab etwa 1870) als eine Art „soziale Naturwissenschaft“.³⁴ Samuelson und Nordhaus geben einige einführende Definitionen:

- „Economics is the study of those activities that involve the production and exchange of goods.
- Economics is the study of commerce among nations. It helps explain why nations export some goods and import others, and analyzes the effects of putting economic barriers at national frontiers.
- A common theme: [...] Economics is the study of how societies use scarce resources to produce valuable commodities and distribute them among different groups.“³⁵

Eine andere Einführung³⁶ beschreibt Mikroökonomik im wesentlichen als Entscheidungstheorie, die die Entscheidungen von Wirtschaftssubjekten in Knappheitssituationen untersucht. Im Kern befasst sich die Mikroökonomie mit dem rationalen Verhalten von Akteuren in einem marktwirtschaftlichen Umfeld. Dabei geht sie aus vom (bereits erwähnten) *Rationalkalkül* der

³² Vgl. Samuelson and Nordhaus (1989), S. 5 und S. 976

³³ Vgl. Lechner/Egger/Schauer (1994), S. 33

³⁴ Karmasin (1996), S. 75 nach Mittelstraß (1990)

³⁵ Samuelson and Nordhaus (1989), S. 4f.

³⁶ Vgl. Stocker (1993), S. 62

Wirtschaftssubjekte (die ihre Ziele in der Regel durch die Wahl der besten ihnen zur Verfügung stehenden Handlungsalternative zu erreichen versuchen) und vom *ökonomischen Prinzip* (von dem Stocker meint, dass man es gewissermaßen „als den (kategorischen) *ökonomischen Imperativ* bezeichnen könnte“):³⁷

„Es [das ökonomische Prinzip] besagt, dass mit den gegebenen Mitteln das bestmögliche Ergebnis erzielt werden soll bzw. gesetzte Ziele mit dem geringsten Mittelaufwand erreicht werden sollen.“³⁸

Das ökonomische Prinzip (die wirtschaftsbezogene Auslegung des Rationalprinzips) wird gesehen als Handlungsempfehlung, die zwischen der Knappheit der vorhandenen Güter und den darüber hinausgehenden Bedürfnissen (die an sich als unbegrenzt angesehen werden) vermittelt. Damit ist es ein normatives Prinzip,³⁹ beinhaltet aber per definitionem keine übergeordneten ethischen Wertungen. Seine Aussagen beschreiben mechanische Wirkungszusammenhänge und Ergebnisse ökonomischer Kausalität, lassen jedoch moralische Beurteilungen der anzustrebenden Ziele offen. Für Polanyi müssen die Wirtschaftswissenschaften daher „in das Schema der Philosophie und der Theologie eingeordnet werden, damit sie mit menschlicher Sinngebung vereinbar“⁴⁰ werden.

1.2.1 Ökonomik

Der vom österreichischen Nationalökonom Josef Schumpeter geprägte Terminus der *reinen Ökonomik*⁴¹ entstammt seinem Werk „Das Wesen und der Hauptinhalt der theoretischen Nationalökonomie“ (1908), einer Abhandlung zur ökonomischen Methodenlehre, in der er besonderes Gewicht auf die theoretische Nationalökonomie (reine Ökonomik) legte: „Die Tauschrelation also charakterisiert unser Gebiet. Sie scheidet aus dem Tatsachenmaterial ab, was nicht rein-ökonomisch ist.“⁴²

Er suchte nach einem Prinzip, welches die Tauschrelation beschreibt:

37 Vgl. Stocker (1993), S. 16

38 Ebenda; damit (in dem Vergleich zum kategorischen Imperativ) drückt sich bereits der Glaube an die Wertfreiheit der eigenen Wissenschaft aus.

39 Vgl. Lechner/Egger/Schauer (1994), S. 32

40 Polanyi (1978), S. 122

41 Vgl. Ulrich (2001), S. 106

42 Schumpeter (1908), S. 55

„Haben wir ein solches Prinzip gefunden, aus dem sich die Tauschrelation ergibt, und das uns gestattet, die Größe und die Bewegungsgesetze der ökonomischen Quantitäten daraus zu gewinnen, so ist alles getan. Die Diskussion der Bewegungsgesetze derselben gibt dann die ganze reine Ökonomie.“⁴³

Schumpeter wollte damit ein Bild von der in der theoretischen Ökonomie zu leistenden Arbeit vermitteln. Die Distinktion zwischen Ökonomie als Wirtschaftspraxis und Ökonomik als Wirtschaftstheorie wurde von der Neoklassischen Schule geschaffen, um die Wende von der (in ethisch-politische Zusammenhänge) eingebetteten Nationalökonomie auf dem Fundament der Moralphilosophie zur reinen und freien Ökonomik als unparteilicher, objektiver Wissenschaft (und damit auch die szientistische Annahme der Wertfreiheit der Aussagen) zu akzentuieren.⁴⁴ „Es setzte daher ein Prozess der mathematischen Formalisierung und der fortschreitenden ‚Purifizierung‘ der Ökonomie von weltanschaulichen Prämissen ein.“⁴⁵ In ihrem neuen positivistischen Selbstverständnis resultierte die Ökonomik damit in allgemeinen Gesetzmäßigkeiten der sozialen Realität unter dem selbstgewählten Postulat der Objektivität. Ökonomische Erklärungssysteme hatten (und haben bis heute noch) in diesem Sinn die Beschreibung sozialer Wirkungszusammenhänge über eben diese Gesetzmäßigkeiten zum Inhalt. Das naturwissenschaftliche Theorieideal (Schumpeter spricht in diesem Zusammenhang von „sozialer Physik“⁴⁶) wurde im neoklassischen Paradigma der *Allgemeinen Gleichgewichtstheorie*⁴⁷ von Walras verwirklicht. Die Kernaussage dieser Idealtheorie des perfekten Marktes lautet, dass in einem vollkommenen Markt mit totaler Konkurrenz, jedoch ohne Transaktionskosten, stets die Tendenz zu einem Gleichgewicht zwischen Angebot und Nachfrage auf allen Teilmärkten bestehe. Der Gleichgewichtspreis realisiere das Gemeinwohl als volkswirtschaftliches Optimum. Als Konsequenz aus dieser Theorie postulierten die Vertreter der Neoklassischen Ökonomie die Idee des idealen Marktes als Optimum der öffentlichen Wohlfahrt. In weiterer Folge eliminierten die Proponenten der reinen Ökonomik die ethische Dimension aus der Problematik der vernünftigen sozialen Praxis und reduzierten sie auf die Logik

43 Schumpeter (1908), S. 56

44 Vgl. Ulrich (2001), S. 177

45 Ebenda

46 Ebenda, S. 184 nach Schumpeter (1965)

47 Vgl. Samuelson and Nordhaus (1989), S. 747

der individuellen Selbstbehauptung egoistischer Wirtschaftsakteure. Ohne moralischen Gemeinsinn reduzierten sich die zwischenmenschlichen Beziehungen auf geschäftliche, die in dieser Schule keine Ethik notwendig haben.

Die Wirtschaftstheorie in der Zeit nach dem Zweiten Weltkrieg geht nach den Entwicklungen im Geiste der Neoklassik und des Liberalismus, die die soziale Frage in den Hintergrund gedrängt hatten, in die Richtung einer klaren ordnungs- und prozesspolitischen Gestaltung (Keynesianismus, Ordoliberalismus, Soziale Marktwirtschaft).⁴⁸

1.2.2 Ökonomismus

Mit Ulrich (bezogen auf Weisser, dem er den Begriff zuschreibt) bezeichnet der Terminus des Ökonomismus den Glauben der ökonomischen Rationalität an nichts als an sich selbst.⁴⁹ Damit bezeichnet Ulrich drei grundlegende Erscheinungsformen dieses vielfältigen Phänomens:

1. Die Verselbständigung der ökonomischen Realität,
2. die Verabsolutierung des Kosten/Nutzen-Denkens und
3. die normative Überhöhung der Logik des Marktes zu einer falschen Totalität mit ideologischem Charakter.

Er versteht diese Formen als (1) Extraktion einer vermeintlich autonomen, rein ökonomischen Problematik aus dem Sinn- und Problemzusammenhang einer gesamten Fragestellung des richtigen Handelns und die Beurteilung nach einem ‚wertfreien‘ Standpunkt ökonomischer Rationalität (also der Beziehung zwischen knappen Mitteln und möglichen Zwecken), weiters (2) die Negierung von Beziehungsaspekten des ökonomischen Handelns, die übergeordnete Sinnorientierungen betreffen und damit die Verabsolutierung des Effizienzparadigmas als reine und normative Sachrationalität, und schließlich (3) die Reduktion der Zwischenmenschlichkeit auf die ökonomische Logik der wechselseitigen Bedürfnisbefriedigung durch Tausch, welche somit zum Gestaltungsprinzip der sozialen Welt übersteigert wird und damit den

⁴⁸ Vgl. Ulrich (2001), S. 175

⁴⁹ Ebenda, S. 127

instrumentellen Charakter des Wirtschaftens auf das Private überträgt (Ideologie einer totalen Marktgesellschaft⁵⁰).

Ulrich beschreibt die zwei typischen Erscheinungsformen des gebräuchlichen Ökonomismus als die Sachzwangthese und die Gemeinwohlthese, die er „als die symptomatischen Antworten auf die beiden Grundfragen nach der *Möglichkeit* und der *Notwendigkeit* von Wirtschaftsethik unter marktwirtschaftlichen Bedingungen“⁵¹ versteht. Den Sachzwang sieht er als Rückzug auf den ökonomischen Determinismus der umfassend dominanten Wettbewerbsbedingungen; das Gemeinwohl ist für ihn ein mit Smiths *invisible hand* begründeter Ansatz des ökonomischen Reduktionismus, welcher davon ausgeht, dass die marktimmanente Binnenmoral sich ohnehin zum Wohl aller Beteiligten entwickle.

1.2.3 Marktwirtschaft

Der Begriff der Marktwirtschaft, der zentral für das Verständnis der klassischen und aktuellen ökonomischen Theorien ist, wird definiert als ein Wirtschaftssystem, in dem die Fragen „Was, Wie und für Wen produzieren“, die die Allokation von Ressourcen betreffen, primär von Angebot und Nachfrage auf Märkten bestimmt werden. In dieser Form der Wirtschaftsstruktur werden die Unternehmen durch ihr Ziel der Profitmaximierung motiviert, Rohstoffe zu kaufen, Güter zu produzieren und diese zu verkaufen. Die Haushalte bestimmen durch ihre Teilnahme am Markt die Nachfrage nach Gütern. Die Interaktion zwischen dem Angebot der Unternehmen und der Nachfrage der Haushalte bestimmt damit den Preis und die Menge von Gütern.⁵² *Markt* bezeichnet dabei jene Beziehungen, die Tauschvorgänge zum Inhalt haben, also das Zusammentreffen von Anbietern und Nachfragern und die Preisbildung in wechselseitiger Abstimmung.⁵³ Die Konstruktion des vollkommenen (bei Koslowski ethikfreien⁵⁴) Marktes findet sich bereits in der Schilderung von Adam Smith und fand seither immer wieder Anklang bei Vertretern des Wirtschaftsliberalismus, die die marktlichen

50 Vgl. Ulrich (2001), S. 129

51 Ebenda

52 Vgl. Samuelson and Nordhaus (1989), S. 977

53 Vgl. Lechner/Egger/Schauer (1994), S. 456

54 Vgl. Koslowski (1998), S. 205

Eigengesetzlichkeiten als ausreichend ansahen. Dieses Modell⁵⁵ ist jedoch eine bloß theoretische Konstruktion zur Erklärung marktlicher Zusammenhänge, die in der Wirklichkeit nicht anzutreffen sind. Es geht von dezidierten, sehr restriktiven Idealbedingungen aus, die um des Gelingens Willen erfüllt sein müssen:

- Die Zahl der Anbieter und Nachfrager muss sehr hoch sein.
- Alle Anpassungen können ohne Kosten und Zeitverlust vorgenommen werden.
- Vertragliche Vereinbarungen werden ohne Transaktionskosten eingehalten.
- Alle Teilnehmer müssen vollständig und gleich informiert sein.
- Völlige Gleichartigkeit der gehandelten Güter muss herrschen.
- Alle Teilnehmer müssen an einem Punkt zusammentreffen.

Unter diesen Bedingungen werden die egoistischen Bestrebungen der einzelnen Marktteilnehmer in sozial vorteilhafte Marktergebnisse verwandelt. Und selbst dieses in der Wirklichkeit nicht erfüllte Idealkonzept ist ganz und gar nicht frei von Ethik, da es a) einen normativen Zweck (nämlich das volkswirtschaftliche Optimum) beinhaltet und b) ohne ethische Haltung die Vereinbarungen nicht erfüllt werden können. Im volkswirtschaftlichen (systemischen) Zusammenhang ist ethisches Verhalten Voraussetzung für gelingende Transaktionen, da sonst die Kosten von Sanktionen oder Kontrollen überwiegen.

Das marktwirtschaftliche Preissystem als Mechanismus der Kommunikation und Information sieht F. A. von Hayek.⁵⁶ In seiner Annahme des Gesamtmarktes, in dem sich die begrenzten individuellen Wahrnehmungsfelder überlappen, wird die relevante Information über viele Schnittstellen an alle Marktteilnehmer kommuniziert. Am Beispiel eines Rohstoffes erklärt er, dass der jeweilige Marktpreis dessen Verfügbarkeit (und auch die von Substituten) kommuniziert, indem er Informationen zum jeweils aktuellen Angebot und zur jeweils aktuellen Nachfrage enthält. Für ihn ist damit das Preissystem eines jener Systeme, die der Mensch (ob ihre Komplexität) nicht versteht, er hat aber gelernt, es zu nutzen.

⁵⁵ Vgl. Stocker (1993), S. 313f.

⁵⁶ Vgl. Hayek (1945); zu weiteren Aussagen von ihm vgl. S. 47f.

Hayek hält das spontane Entstehen des Preissystems, das so perfekt zu unserer modernen Zivilisation passt, für ein Wunder:⁵⁷ „Through it not only a division of labor but also also a co-ordinated utilization of resources based on an equally divided knowledge has become possible.“⁵⁸

Hayeks nur auf Rohstoffe (Grundstoffe der Produktion, keine be- und verarbeiteten Produkte) bezogene Theorie berücksichtigt jedoch nicht die Preispolitik von Unternehmen, die auch andere Faktoren in ihre Strategie miteinbezieht (u. a. auch regionale, politische, soziale, moralische). Sein Modell hat durch seinen mechanischen Ansatz deutliche Nachteile gegenüber einem umfassenden systemischen Blickwinkel.

57 Man merkt deutlich das Hayeksche Pathos, das sich in Folge in der mystischen Verklärung des Marktes und in der Verknüpfung mit der Evolutionstheorie ausdrückt.

58 Hayek (1945), Chapter VI

2 Historie

Auf der Basis der semantisch definierten Grundlagen wird in diesem Kapitel das Verhältnis von Ethik und Ökonomie anhand von exemplarischen Positionen relevanter Proponenten entwicklungsgeschichtlich beschrieben. Ausgehend von der griechischen Antike und der *embeddedness* der Wirtschaft in das soziale und politische Gefüge untersuchen wir die Verselbständigung des ökonomischen Handelns und ihre Legitimierung. Der Bogen spannt sich dabei von Aristoteles über den Wandel des Feudalismus zum Frühkapitalismus, die schottisch-englische Moralphilosophie rund um Bernard de Mandeville und Francis Hutcheson, bis zu Adam Smith und schließlich (als Vertreter des 20. Jhdt.) Friedrich von Hayek.

2.1 Aristoteles: Die antike Ökonomie

Das Weltbild der griechischen Antike zur Zeit des Aristoteles war geprägt von einer kosmozentrischen Ordnung, deren Strukturen sich sowohl in der Makro- als auch in der Mikroebene wiederfanden (ähnlich einem chaostheoretischen Fraktal nach der Beschreibung von Benoit B. Mandelbrot: vgl. dazu Abbildung 3 – S. 18).⁵⁹ Die aristotelische Philosophie kann daher auch als Suche nach den Gesetzen dieser harmonischen Ordnung im Kosmos verstanden werden, die im Kleinen wie im Großen funktionieren.

Der antike Philosoph Aristoteles (384 – 322 v. Chr.) gilt als Begründer der philosophischen Ethik. Neben seinen Schriften zu Logik, Metaphysik und Naturphilosophie sind seine Werke zur Ethik (darunter die Nikomachische Ethik, gewidmet seinem Sohn Nikomachos) und zur Politik bedeutsam.

Das teleologische Konzept der aristotelischen Ethik sieht eine hierarchische Gliederung der menschlichen Zwecke hin auf ein oberstes Gut (telos) vor. Dieses oberste Gut muss für sich allein genügen und damit ohne Abhängigkeit zu anderen Gütern das Leben begehrenswert machen. Andere Güter stellen Sub-Zwecke dar, die Mittel zur Erreichung des obersten Gutes sind. Aristoteles nennt

⁵⁹ Kremer (1999)

dieses „in hervorragendem Sinne das Glück.“⁶⁰ Damit ist es das Endziel des uns möglichen Handelns. Bezogen auf das vorliegende Thema meint Aristoteles:

„Das Leben des Geldmenschen hat etwas Forciertes an sich, und der Reichtum ist gewiß nicht das gesuchte oberste Gut. Er hat nur einen Nutzwert.“⁶¹

Aristoteles' Ethik sieht die sittliche Werthaftigkeit in der Mitte zwischen Übermaß und Unzulänglichkeit. In Hinsicht auf das Geben und Nehmen von Geld ist Großzügigkeit die Mitte zwischen Verschwendungssucht und Knausrigkeit. Der Großzügige ist ein angenehmer Geschäftspartner, „denn er ist imstande, eine Einbuße hinzunehmen, was begreiflich ist, da Güterbesitz für ihn keinen Selbstwert bedeutet.“⁶²

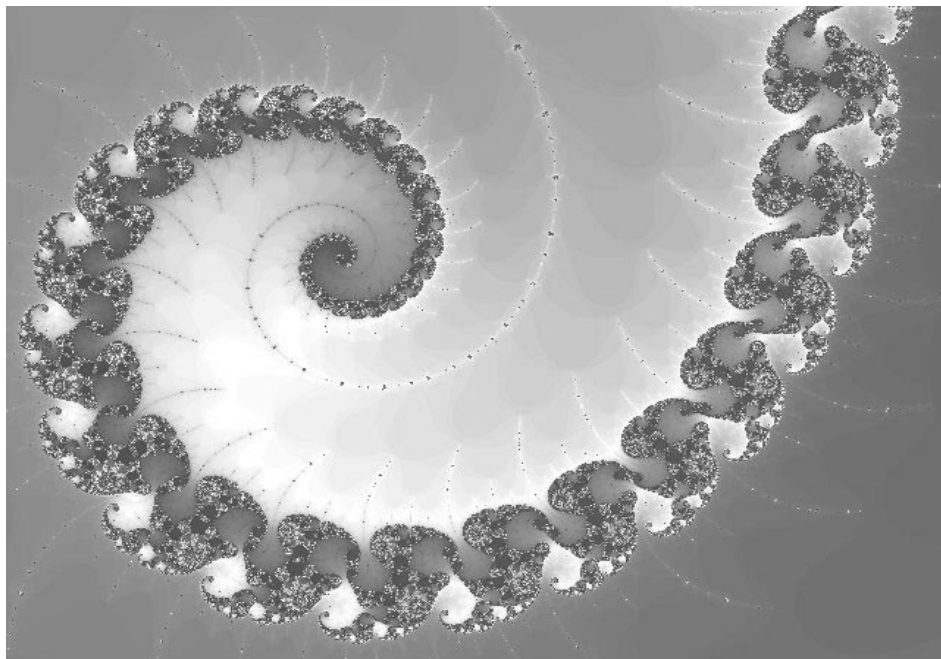


Abbildung 3: Fraktal nach Mandelbrot aus: Kremer (2001)

Nach Koslowski⁶³ finden sich nur sehr wenige Überlieferungen an ökonomischen Texten aus dem antiken Griechenland, was den aristotelischen Äußerungen besonderes Interesse zukommen lässt. Die Griechen haben die Wirtschaft nicht als eigenständigen Bereich des menschlichen Handelns angesehen, der damit (entgegen der neuzeitlichen Auffassung) zum Gegenstand einer eigenen Wissenschaft erklärt werden könnte. Das Wirtschaften bleibt für sie eingebettet in

60 Aristoteles: Nikomachische Ethik (NE) I, 1097a 24-b 12

61 Ebenda, 1095b 19-1096a 9

62 Ebenda, 1120b 31-1121a 17

63 Vgl. Koslowski (1979), S. 60

die politische und häusliche Gemeinschaft (im Zusammenhang von *Polis* und *Oikos*) und wird damit von Politik und Ethik behandelt. Die aristotelische Ökonomik (als Teil der praktischen Philosophie) zielt daher nicht auf die Erkenntnis konstanter wirtschaftlicher Gesetze, sondern auf eine vernünftige Praxis des Wirtschaftens mit dem Ziel des guten Lebens.⁶⁴ Koslowski sieht mit Polanyi⁶⁵ das Kennzeichen von archaischen Wirtschaftssystemen darin, dass in diesen Produktion und Verbrauch nicht durch Marktmechanismen (Angebot, Nachfrage, Preis, Monopolstellung) bestimmt werden, sondern in soziale Interaktion eingebettet sind und von Vorstellungen sozialer Reziprozität und Gerechtigkeit bestimmt werden.

2.1.1 Ökonomik

Aristoteles' Lehre von der Herrschaft im Haus (*Oikonomia*) „erklärt den vernünftigen Gebrauch und die richtige Verwaltung von Besitz und Haus“⁶⁶ und die richtige Haushaltspolitik des Staates. Das Haus selbst begründet seine Existenz in der Befriedigung der Lebensbedürfnisse seiner Zugehörigen und hat das Ziel der ökonomischen Autarkie, die es durch gezielte eigene landwirtschaftliche Produktion zu sichern versucht. Da es jedoch nicht in der Lage ist, alle lebensnotwendigen Güter selbst herzustellen, ist es auf Erwerb und Tausch dieser Güter angewiesen. Der Bedarf an lebensnotwendigen Gütern ist aber für Aristoteles nicht unbegrenzt, und Handel und Tausch sind daher für ihn Werkzeuge der Absicherung und der Deckung des notwendigen Bedarfs. Wie Ethik und Politik ist für Aristoteles auch die Ökonomie durch das Prinzip des Maßes bestimmt.

2.1.2 Chrematistik

Der Ökonomik als „Verwaltung des Besitzes und der Führung der Hausgenossen“⁶⁷ steht die selbständige Erwerbskunst gegenüber, die den maximalen Gewinn und die unbegrenzte Besitzvermehrung zum Ziel hat. Diese

64 Vgl. Koslowski (1979), S. 60

65 Ebenda, S. 61 nach Polanyi (1944)

66 Koslowski (1993), S. 56

67 Koslowski (1979), S. 62

nennt Aristoteles Chrematistik und bezieht sie nach eigenem Verständnis nicht in eine Wissenschaft vernünftiger Praxis mit ein. Nach seiner Trennung von Praxis als verwendender und Poiesis als herstellender Tätigkeit können Chrematistik (Erwerbskunst) und Ökonomik (Hausverwaltung) nicht ident sein, weil die Chrematistik Güter herbeischafft und herstellt, während die Ökonomik sie auf richtige Weise im Haus verwendet. Erwerbskunst scheint aber ein Teil der Hausverwaltung zu sein, da sich beide mit Erwerb und Produktion von Gütern befassen. Die natürliche Erwerbsart ist für Aristoteles die der Urproduktion, die ihre Güter selbst produziert (Bauern, Fischer, Jäger; bei Aristoteles auch noch Räuber und Krieger). Die Güter aus der Urproduktion „bilden den wahren Reichtum“⁶⁸ und haben die Grenze ihres Bedarfs in der Autarkie, dem unabhängigen Überleben. Der wahre Reichtum, der der Ermöglichung eines sinnvollen Lebens dient, hat eine natürliche Grenze, da er ein Werkzeug für dieses ist (jedoch keinesfalls Selbstzweck).

Die Chrematistik als andere Art der Erwerbskunst hingegen hat keine von Menschen setzbare Grenze für Erwerb und Reichtum. Sie entsteht aus der Unterscheidung zwischen dem Gebrauchs- und dem Tauschwert und erwirbt die Dinge zum weiteren Tausch. Während die Ökonomik Güter nach ihrem Nutzen für den Haushalt beurteilt und damit ihrem Wert über den Beitrag zum guten Leben bemisst, sieht die Chrematistik den Wert von Gütern im möglichen Gewinn bei einem Tauschhandel. Damit entfernt sie sich von den Zielen der optimalen Versorgung und der Autarkie und strebt nur mehr nach dem größten Gewinn, ihr geht es vornehmlich um die Anhäufung von Geld. Die Chrematistik ist für Aristoteles unnatürlich, denn Reichtum und Geld „sollten Mittel zum guten Leben sein und in dem bestimmbaren und begrenzten Verhältnis eines Werkzeugs zu seinem Werk stehen.“⁶⁹

Die Ökonomik dagegen benützt Geld und Reichtum als Mittel zur Sicherung des guten Lebens. Ihr Streben nach Reichtum hat dort ein Ende, wo das Ziel, die Ermöglichung des guten Lebens, erreicht ist. Der Hauswirt als Handelnder der Ökonomik steht dem Kaufmann als Handelndem der Chrematistik gegenüber.

68 Koslowski (1979), S. 68

69 Ebenda

Die Ökonomik entspricht für Aristoteles der teleologischen Ordnung der menschlichen Sub-Ziele unter das Paradigma der Eudämonie, da sie ein Werkzeug zur Erreichung derselben darstellt und damit begrenzt ist. Aus ihr kann jedoch auch die Chrematistik entstehen, wenn die Menschen maßlos in ihrem Genussstreben werden und ihren Besitz maßlos zu mehren trachten.

2.1.3 Gerechtigkeit

Das fünfte Buch der Nikomachischen Ethik befasst sich mit der Gerechtigkeit als Grundhaltung, der Fähigkeit zum gerechten Handeln und dem Verlangen nach dem Gerechten. Der Gerechte zeichnet sich für Aristoteles aus durch (a) die Achtung des Gesetzes und (b) die bürgerliche Gleichheit und die gleichmäßige Verteilung der Güter. Der Ungerechte dagegen richtet sein Streben auf den Besitz von Gütern. Gerechtes Handeln ist jenes, „welches den Zweck hat, das Glück sowie dessen Komponenten für das Gemeinwesen hervorzubringen und zu erhalten.“⁷⁰ Die Gerechtigkeit der freiwilligen vertraglichen Beziehungen umfasst Kauf und Verkauf, Zinsdarlehen und Bürgschaft, Leihe, Hinterlegung und Miete. Um hier das Richtige und Mittlere zwischen Zuviel und Zuwenig zu finden, muss man nach Aristoteles sowohl die Personen als auch die Sachen miteinander in Beziehung setzen: „Das Gerechte bei den Verteilungen muß nach einer bestimmten Angemessenheit in Erscheinung treten.“⁷¹ Das Angemessene ist eine Wiedervergeltung „im Sinne der Proportion, nicht in dem der mechanischen Gleichheit.“⁷² Mit Koslowski⁷³ kann man sagen, dass die Preisbildung nicht vom Markt, sondern von den Vertragspartnern als sittlich qualifizierter individueller Akt im Rahmen der politischen und ethischen Normen der Polis vorgenommen wird. Von Bien⁷⁴ stammt die folgende Übersicht über die behandelten Gerechtigkeitsbegriffe der Nikomachischen Ethik:

a) Die allgemeine oder gesetzliche Gerechtigkeit besteht in der Befolgung der Gesetze und hat den Zweck, das Glück zu realisieren.

⁷⁰ Aristoteles: NE V, 129b 4-25

⁷¹ Ebenda, 1131a 21-b 9

⁷² Ebenda, 1132b 29-1133a12

⁷³ Vgl. Koslowski (1979), S. 63

⁷⁴ Vgl. Bien (1995), S. 162f.

b) Die Teilgerechtigkeit hat als Gegenstand die Güter, von denen das äußere Glück oder Unglück abhängt. Ihr Maßstab ist die je verschiedene Proportionalität. Sie umfasst weiter:

1. Die austeilende Gerechtigkeit, welche nach Anspruch, Würde und Berechtigung verteilt.
2. Die ausgleichende Gerechtigkeit, welche nach arithmetischer Verhältnismäßigkeit verteilt.
3. Die austauschende Gerechtigkeit in freiwilligen Vertrags- und Geschäftsbeziehungen, welche unterschiedliche Bedürfnisse ausgleicht.
4. Die korrektive Gerechtigkeit der unfreiwilligen Beziehungen, welche im Amt des Richters als Mittelndem Ungerechtigkeiten ausgleicht.

2.1.3.1 Tauschgerechtigkeit

Im Rahmen der Gerechtigkeit beschäftigt sich Aristoteles auch mit den Besonderheiten der Tauschgerechtigkeit, wie sie im wirtschaftlichen Bereich ihre Anwendung findet. Er verwendet zur Illustration die Begriffe *Gewinn* und *Verlust* aus dem freiwilligen Güteraustausch: Gewinn ist dabei ein Zuwachs über den ursprünglichen Besitz hinaus, Verlust eine Verminderung desselben. Diese kommen vor „bei Kauf und Verkauf und überall da, wo das Gesetz freie Hand läßt.“⁷⁵ Das Gerechte ist für ihn dabei die Mitte zwischen Gewinn und Verlust, wenn beide Geschäftspartner das Ihre haben. Die Wiedervergeltung in geschäftlichen Beziehungen im Rahmen der Proportionalität sieht er als zusammenhaltende Kraft für die Gesellschaft, die auf Gegenseitigkeit beruht. Am Beispiel der Beziehung zwischen einem Baumeister und einem Schuhmacher geht er auf die proportionale Gleichheit der Erzeugnisse ein, die Voraussetzung für einen gerechten Tausch ist. Ebenso meint er:

„Es können nicht etwa zwei Ärzte eine Austausch-Gemeinschaft bilden, wohl aber ein Arzt und ein Bauer, oder allgemein ausgedrückt: Partner, die verschiedenartig, nicht gleich sind.“⁷⁶

Abgesehen von Aristoteles' Erklärung der Arbeitsteilung ist hier die Verbindung verschiedener Berufsgruppen, die beim Tausch jeweils Verschiedenwertiges einbringen, Voraussetzung für die Herstellung von Gleichheit. Um diese Verschiedenartigkeit von Waren und Werten miteinander vergleichen zu können,

⁷⁵ Aristoteles, 1132b 8-29; man könnte meinen, dass er von einem deregulierten, ‚freien‘ Markt spricht.

⁷⁶ Ebenda, 1133a 12-29

wurde das Geld als Maßstab geschaffen, denn die fraglichen Dinge eines Tausches müssen in irgendeiner Beziehung gleich sein. Die Meßeinheit aller Dinge ist jedoch in Wahrheit der Bedarf, der alles zusammenhält: „Hätten die Bürger überhaupt keinen Bedarf oder nicht in gleicher Weise, so könnte es einen Austausch überhaupt nicht geben.“⁷⁷ Geld wurde als Stellvertreter des Bedarfs aufgrund gegenseitiger Übereinkunft geschaffen und ermöglicht damit Gleichheit durch ein gemeinsames Maß. Für Aristoteles ist dies („dass so sehr verschiedene Dinge in Wahrheit durch ein gleiches Maß messbar werden“⁷⁸) zwar unmöglich, er konzidiert aber die tatsächliche Umsetzung in Hinblick auf die Bedarfsfrage.

Salomon⁷⁹ stellt in seiner Interpretation der Gerechtigkeit und des Tauschgeschäftes in der Nikomachischen Ethik folgenden Ablauf für den wirtschaftlichen Tausch zusammen:

1. Das Wertverhältnis der Tauschgüter zueinander muss bestimmt werden. Begriffsnotwendig sind diese verschiedenwertig und durch den wechselseitigen Bedarf ihrer Inhaber/Produzenten miteinander verbunden. Der Maßstab der Güter ist ihr Preis, der sich in Geld ausdrückt.
2. Nach dem so bestimmten Wertverhältnis muss der Tausch durchgeführt werden. Wenn sich der beiderseitige Bedarf zeitlich deckt, dann ist das Geld nur Maßstab des Preises. Wenn die Bedürfnisse der Partner jedoch zeitlich verschieden gelagert sind, ist das Geld damit auch (interimistischer) Wertträger für einen zu einem späteren Zeitpunkt erfolgenden Tausch.

Entsprechend Aristoteles' Einsicht in psychologische Aspekte der Wertbeurteilung⁸⁰ meint Salomon,⁸¹ die Handelspartner müssten für das Handelsgut eine Gegenleistung in einer Form finden, die beiden angemessen scheint. Sollte dies nicht möglich sein, so muss der Empfänger der Gabe entsprechend seinem persönlichen Nutzen aus dieser einen Wert (und damit einen Preis) festsetzen, da er es ist, der Bedarf danach hat (außerdem schätzt jeder das von ihm geleistete Gut besonders wertvoll ein). Um einen gerechten Ausgleich zu ermöglichen, sollte die Bestimmung des Wertes noch vor der

⁷⁷ Aristoteles, 1133a 29 – b14

⁷⁸ Ebenda, 1133b 14 – 1134a 2

⁷⁹ Vgl. Salomon (1937), S. 156f.

⁸⁰ Vgl. Aristoteles, NE IX, 1164b 1-18

⁸¹ Vgl. Salomon (1937), S. 155f.

Transaktion (der Übergabe) erfolgen, dann ist der Empfänger noch von seinem affektiven Bedürfnis (dem Motor des gesamten Tausches) geleitet. Zusammenfassend ist der Bedarf die Grundlage des Tausches, und der Preis eines Gutes hat von diesem auszugehen. Im Gegensatz zur ausgleichenden Gerechtigkeit des Rechts, die Personen als gleich betrachtet, stellt die Wirtschaft die Personen in den Hintergrund und beschäftigt sich mit Gütern. Deren Wert und Wertunterschied sind gegebene Größen, die sich mittels des Geldes von qualitativen zu quantitativen Unterschieden wandeln lassen.

Bien⁸² sieht im fünften Buch der Nikomachischen Ethik grundsätzliche Aussagen über arbeitsteilige Gesellschaften und über das Bedürfnis als Moment des sozialen Zusammenhalts. Für ihn besteht die aristotelische Gesellschaft aus verschiedenen und ungleichen Personen, zwischen denen Gleichheit hergestellt werden soll (eine Gesellschaft nur aus Ärzten wäre hier nicht denkbar, außer man würde im Sinne einer in der Antike nicht vorhandenen Spezialisierung von Fachärzten argumentieren). Den sozialen Zusammenhalt bilden gleiche oder vergleichbare Bedürfnisse und ihre Vergeltung. Die Basis der Vergeltung muss die Vergleichbarkeit (in einem gewissen Sinn) sein. Zu diesem Zweck wurde das Geld eingeführt. Die Maßeinheit an sich ist jedoch das Bedürfnis.

Lowry⁸³ verweist in seiner *Archeology of Economic Ideas* (1987) darauf, dass die Politische Ökonomie von Smith aus der Moralphilosophie entstanden ist. Für ihn (er beruft sich dabei auf Odd Langholm) waren die Begründer der modernen Ökonomie im 18. Jhdt. so vertraut mit dem Wissen der Scholastiker (das sich wiederum auf Aristoteles gründete), wie der durchschnittliche Ökonom des 20. Jhdt.⁸⁴ sich demgegenüber ignorant zeigt(e). In seiner Analyse der Tauschgerechtigkeit der Zwei-Parteien-Transaktion sieht er hauptsächlich das Unverständnis verschiedener Autoren (wie Marx oder Schumpeter), die die Absenz des Marktsystems in der aristotelischen Beschreibung kritisierten. Lowry dagegen schlägt vor, Aristoteles' Ausführungen von der Perspektive seiner Rhetorik aus zu sehen. Dort findet sich die Unterteilung in beratende Gerechtigkeit, die sich mit zukünftigen Problemen befasst, und in beurteilende Gerechtigkeit, die vergangene Handlungen bewertet. Er meint, dass es nicht in

82 Vgl. Bien (1995), S. 156ff.

83 Vgl. Lowry (1987), S. 182ff.

84 Man kann mutmaßen, dass Lowry auch an die Ökonomen des 21. Jhdt. dachte.

der Intention der Nikomachischen Ethik lag, darin einen Marktprozess zu beschreiben, sondern den Standpunkt der beurteilenden Gerechtigkeit einzunehmen und retrospektiv die Fairness bestimmter Transaktionen des isolierten (nicht-marktlichen) Tausches zu evaluieren.⁸⁵ Der Begriff des isolierten Tausches, wie Lowry ihn für Aristoteles' Beschreibung der Tauschgerechtigkeit als charakteristisch annimmt, wird wirtschaftswissenschaftlich definiert als Zwei-Parteien-Tausch im primären Bezug auf die subjektiven Präferenzen ohne Referenz zu alternativen marktlichen Möglichkeiten.⁸⁶ Dieser isolierte Tausch ist charakteristisch für prä-marktliche und prä-industrielle Ökonomien mit uneinheitlichen Gütern (zumal speziell die Individualität und Unvergleichbarkeit von Wirtschaftsgütern einen individuellen Tauschakt erfordert).⁸⁷ Als nach wie vor gebräuchliches Mittel zur Durchführung eines solchen Tausches (er bringt hier als Beispiel Häfen und Marktplätze in Arabien und Ostafrika) präsentiert Lowry die Fingersprache, mittels derer die Tauschpartner versuchen, private Kontrolle über einen Bereich der Verhandlungen zu behalten, der durch die öffentliche Hand immer mehr verkleinert wurde mit dem Ziel eines einheitlichen Marktpreises. Ziel der Fingersprache ist es (wie Lowry auch Aristoteles' Tauschgerechtigkeits-Konzept unterstellt), einen antizipierten wechselseitigen Vorteil im Tausch zu realisieren. Als Maßstab der Transaktion gilt dabei die subjektive Perspektive des Nutzwertes, durch die erst der wechselseitige Vorteil entsteht. Lowry bringt dazu Aristoteles' Beispiel der Ehe, wo der subjektive Wert der Verbindung höher ist als die Addition der unabhängigen Einzelwerte. In aktuellen Termini könnte man hier als dahinterliegendes Konzept für den wechselseitigen Gewinn die sogenannten Win-Win-Strategien oder die Nutzung von Synergien⁸⁸ (systemtheoretisch: Das Ganze ist mehr als die Summe der Teile) erkennen. Ähnlich argumentiert schließlich auch Adam Smith in *The Wealth of Nations*⁸⁹ den Tauschhandel: Dieser wird durch den gegenseitigen Vorteil des potentiellen Gewinns herbeigeführt, der Überschuss der Transaktion soll zwischen den Tauschpartnern geteilt werden. Das griechische Handelsgesetz ist für Lowry⁹⁰ ein Beweis für das

85 Vgl. Lowry (1987), S. 186

86 Ebenda, S. 187

87 Die Verschiedenartigkeit und damit begrenzte (oder vollständig unmögliche) Vergleichbarkeit von Gütern ist auch ein Defizitkriterium für die Konstruktion des vollkommenen Marktes (vgl. S. 14). Diese geht u. a. von der Idealbedingung der völligen Gleichartigkeit der gehandelten Güter aus.

88 Vgl. dazu auch Herbst (1998), S. 18: „Synergien werden möglich. Dies funktioniert nach dem Prinzip: $1 + 1 = 3$.“

89 Vgl. Smith (1776a) S. 119f.

90 Vgl. Lowry (1987), S. 197

Konzept des beidseitigen Gewinns, denn ohne den Gewinn würde (gemäß dem Gesetz) auch kein Tausch stattfinden; der gegenseitige Wille dazu ist daher der Beweis der Fairness der Transaktion.

2.2 Die große Transformation: Disembedding the Economy

Wie wir gesehen haben, war die wirtschaftliche Tätigkeit des Menschen seit der Antike in der Regel in seine Sozialbeziehungen eingebettet (Polanyi spricht von der *embedded economy*⁹¹). Das Wirtschaftssystem wurde von nichtökonomischen Motiven der Existenzsicherung getragen. Mit dem Aufkommen des Marktes als beherrschendem Faktor des Wirtschaftssystems wurde die Gesellschaft jedoch zum „Anhängsel des Marktes“.⁹² In der Umkehrung der bisherigen Ordnung waren ab da die sozialen Beziehungen in das Wirtschaftssystem eingebettet:

„Sobald das wirtschaftliche System in separate Institutionen gegliedert ist, die auf spezifischen Zielsetzungen beruhen und einen besonderen Status verleihen, muß auch die Gesellschaft selbst so gestaltet werden, daß das System im Einklang mit seinen eigenen Gesetzen funktionieren kann. Dies ist die eigentliche Bedeutung der bekannten Behauptung, eine Marktwirtschaft könne nur in einer Marktgesellschaft funktionieren.“⁹³

Damit erlangte der Schritt zur umfassenden Marktwirtschaft und zum selbstregulierten Markt entscheidende Bedeutung. Polanyi nennt diesen Wechsel von geregelten zu selbstregulierten Märkten am Ende des 18. Jhdt., der eine völlige Umwandlung der Gesellschaftsstruktur bedeutet, in seinem gleichnamigen Werk (1944) auch *The Great Transformation*. In Verbindung mit dem sozioökonomischen Prozess erfolgte auch die Industrielle Revolution. Matis⁹⁴ betont deren weit reichenden und radikalen Zäsurcharakter und sieht sie als „Teil eines allgemeinen kulturellen, geistigen, sozialen und ökonomischen Wandlungsprozesses.“⁹⁵ Für ihn umfasst der Veränderungsprozess drei Schritte: Zuerst die Agrarrevolution (Produktionsfaktoren Grund und Boden), anschließend

91 Vgl. Polanyi (1979), S. 75

92 Ebenda, S. 88

93 Ebenda, S. 89

94 Vgl. Matis (1988), S. 11ff.

95 Ebenda, S. 11

die industrielle Revolution (Kapitalgüter) und dann die Dienstleistungs- und Informationsrevolution (Arbeitsressourcen, Humankapital).

2.2.1 Vom Feudalismus zum Frühkapitalismus

Der Zeitraum vom 13. bis zum 18. Jhdt. kann wirtschaftsgeschichtlich als Einheit gesehen werden,⁹⁶ wobei die materielle Kultur des 17. Jhdt. mehrheitlich aus den Umwälzungen des 12. Jhdt. hervorgegangen ist.⁹⁷ Das Wirtschaftssystem löste sich von sozialen und politischen Regelungen und verselbständigte sich sowohl faktisch als auch theoretisch, indem es sich zum Thema einer eigenen Wissenschaftsdisziplin machte. Makroökonomisch kennzeichnend war der Übergang vom Feudalismus zum Frühkapitalismus.⁹⁸ Die Grundlage des Feudalismus als ökonomische und politische Macht war die Landwirtschaft, in der bis zu 90% der Gesamtpopulation tätig waren.⁹⁹ Im Rahmen des feudalen Systems und des Zunftwesens waren Boden und Arbeit Teil der gesellschaftlichen Organisation.¹⁰⁰ Im Rahmen des Zunftwesens waren die Motive und Umstände der produktiven Tätigkeit in die allgemeine gesellschaftliche Struktur eingebettet. Die Wirtschaftsbeziehungen wurden durch Bräuche und Vorschriften der Zünfte und Städte geregelt.

Gemäß der Verteilung des Wohlstandes in der damaligen Zeit mussten neun von zehn Untertanen (hauptsächlich die Landbevölkerung) in dürftiger Subsistenzwirtschaft sehr hohe Grundrente bezahlen, die dem Adel, der Geistlichkeit und dem höheren Bürgertum zugute kam. Diese privilegierten Schichten lebten im Überfluss, während die anderen unter Hungersnöten, Seuchen und niedrigem landwirtschaftlichen Ertrag litten.

Ab dem 14. Jhdt. ließ die Tausch- und Geldwirtschaft das alte naturalwirtschaftlich bestimmte feudale Aneignungsverhältnis obsolet werden. Die Landwirtschaft öffnete sich für die Güterproduktion und die Leibeigenschaft verfiel zugunsten freierer Produktionsformen. Die Feudalherren bekamen ihr Renteneinkommen in Geldform gezahlt. Damit verband sich die Landwirtschaft mit dem Netzwerk des

96 Vgl. Pircher (1984), S. 7 nach Brunner (1949/50), S. 29

97 Ebenda, nach Chaunu (1968), S. 425

98 Vgl. Kromphardt (1987), S. 45

99 Vgl. Pircher (1984), S. 7

100 Vgl. Polanyi (1978), S. 104f.

Geldkapitals und des Fernhandels. Die agrarische Produktion kannte zwei unterschiedliche Herrschaftsformen:¹⁰¹ Westlich der Elbe war die Grundherrschaft verbreitet, östlich davon die Gutsherrschaft. Die wesentlichen Merkmale der beiden Arten:

- Der Grundherr nutzte die Einnahmen aus Pacht, Zins und Naturalabgaben der ansässigen Bauern, nahm ihre Arbeitskraft aber nicht direkt in Anspruch. Die Bauern arbeiteten auf eigenes Risiko.
- Der Gutsherr hatte als Haupteinnahmequelle den landwirtschaftlichen Großbetrieb. Die Bauern wurden in der Fronwirtschaft ausgebeutet und immobil an ihre Produktionsmittel gebunden.

Dieser agrarische Dualismus des 16. und 17. Jhdt. hatte seinen Ursprung im Anstieg des bäuerlichen Wohlstandes und den daraus folgenden Bestrebungen des Grundadels nach Umverteilung. Die Entwicklung der Gutswirtschaft in Osteuropa¹⁰² war verknüpft mit einer arbeitsteiligen Spezialisierung auf Getreideproduktion und dem funktionierenden Fernhandel mit dem westeuropäischen Agrarmarkt. In Westeuropa bildete die Landwirtschaft enge regionale Marktbeziehungen mit Handwerker- und Handelsstädten. Dieser konstante regionale Tauschhandel verstärkte sich im 16. Jhdt. Die Grundherrschaft versuchte nun, den lokalen Markt zu monopolisieren: Brauereien und Mühlen hatten durch Brauzwang und Mahlzwang gesicherte Monopole und damit solide Einnahmen.

Matis spricht in weiterer Folge von einem „interdependenten Beziehungsgefüge“:¹⁰³ Die Industrialisierung setzt zunächst eine steigende Produktivität der Landwirtschaft voraus. Trotz des starken Bevölkerungswachstums (durch Hygienemaßnahmen, bessere medizinische Versorgung und Eindämmung der Seuchengefahr) musste es zu einem steigenden per capita-Einkommen kommen. Aus diesem resultierten sowohl eine größere Konsumneigung als auch ein erhöhtes Sparvolumen, das Kapitalakkumulation und Reinvestition ermöglichte. In weiterer Folge stieg die

101 Vgl. Pircher (1984), S. 9

102 Ebenda, S. 13

103 Matis (1988), S. 32

Nachfrage nach agrarischen und gewerblichen Produkten und bewirkte einen generellen Aufschwung in diesen Sektoren.

2.2.2 Die Transformation in England

In England als historischem Pionierland des Transformationsprozesses zum freien und selbstregulierten Markt (ob seiner besonderen sozioökonomischen und soziopolitischen Konstellation)¹⁰⁴ hatte nun bereits im 15. Jhdt. die Nutzung von bisher genossenschaftlich von allen Bauern genutztem Land für die Schafzucht begonnen, um die stark expandierende Wollindustrie zu fördern. Da die Schafzucht viel Land und wenig Arbeitskräfte erforderte, führte dies zur Entvölkerung vieler Dörfer und zur Vertreibung ihrer Bewohner. Die Grundherren zogen jedoch größere wirtschaftliche Vorteile aus der Einhegung (*enclosure*) des Landes und der Schafzucht. Die Marktbeziehungen beschränkten sich ursprünglich auf Waren aus dem Fernhandel. Durch den Übergang von der Natural- zur Geldabgabe zwangen die Grundherren jedoch ihre Bauern, vermehrt für städtische Märkte zu produzieren und ihren Überschuss dort gegen Geld einzutauschen, was den lokalen und auch den Fernhandel förderte. Der steigende Druck der Grundherren verstärkte die Landflucht der Bauern.

Die Agrarrevolution¹⁰⁵ führte zur Loslösung der Agrarbevölkerung aus den traditionellen Bindungen des Feudalismus und der bäuerlichen Dorfgemeinschaft. Durch neue Techniken und verstärkten Kapitaleinsatz gelang eine Steigerung der agrarischen Produktivität ab Mitte des 18. Jhdt. England hatte in diesem Bereich ab etwa 1730 die Führung übernommen und galt als agrarwissenschaftliches Musterland.¹⁰⁶ Durch die Reorganisation des Grundbesitzes wurden weiters größere und damit wirtschaftlichere Flächen geschaffen.

Nach Kromphardt¹⁰⁷ waren die bedingenden Faktoren einer raschen ökonomischen Entwicklung in Großbritannien die folgenden:

1. Die überlegene Produktionstechnik: Manufakturen konzentrierten sich auf handwerkliche Tätigkeiten, unter den Arbeitern fand eine Spezialisierung und

¹⁰⁴ Vgl. Matis (1988), S. 12

¹⁰⁵ Ebenda, S. 42

¹⁰⁶ Ebenda, S. 44

¹⁰⁷ Vgl. Kromphardt (1987), S. 52ff.

Arbeitsteilung statt. Die Leitung und Überwachung der Arbeiter wurde notwendig und selbst Funktion der Lohnarbeit. Maschinelle Produktion schließlich begann Arbeitskräfte zu ersetzen und steigerte auch die Effizienz der nichtindustriellen Sektoren (Landwirtschaft, Transportwesen).

2. Die Existenz einer freien, besitzlosen Klasse: Die aus der Gewalt der Gutsherren geflüchteten Landbewohner waren in der Stadt mittellos und ließen sich als Fabrikarbeiter rekrutieren. Sie wurden damit „doppelt freie Lohnarbeiter“:¹⁰⁸ frei von Produktionsmitteln und frei von feudalen Bindungen. Für die Industrie war jedoch ein angemessenes Angebot an Arbeitskräften essentiell.
3. Ausreichende Absatzmärkte: Die neuen Produktionstechniken ermöglichten es, große Mengen an Waren zu produzieren, die entsprechende Absatzmärkte benötigten. In Großbritannien gab es keine innerstaatlichen Handelsbarrieren wie Zölle oder Feudalabgaben, und durch die Insellage wurde der Warentransport sehr erleichtert. Damit stand ein großer Absatzmarkt zur Verfügung. Durch die kontinuierliche Produktivitätssteigerung der Landwirtschaft ab dem 17. Jhdt. gab es eine große Zahl von Personen mit genügend Einkommen, um die Industrieerzeugnisse zu erwerben und damit ausreichend Nachfrage zu schaffen.
4. Vorkapitalistische Kapitalbildung und -akkumulation: Das zum Aufbau von Fabriken notwendige Kapital stammte aus verschiedenen Quellen. Anfangs waren Handwerk und Gewerbe (Manufakturbetriebe) die wichtigsten Finanzquellen, aber auch die Gewinne aus Binnen- und Außenhandel waren aufgrund von Privilegien und Monopolen beträchtlich, ebenso die Einnahmen aus dem Geldverleih. Der Profit aus landwirtschaftlichem Grundbesitz war durch die Einhegung, durch den Verkauf von säkularisiertem kirchlichen Grundbesitz (bis zu 25% des Landes) und durch die Bereitschaft des Adels, sich auch in Industrie und Handel zu engagieren, in England besonders bedeutend.

¹⁰⁸ Kromphardt (1987), S. 59 nach Marx

Matis erweitert diese Aufzählung noch um einige spezifische Komponenten, die für ihn die „günstige Faktorausstattung“¹⁰⁹ Großbritanniens ausmachen. Dazu zählt er:

- a) das Vorhandensein von Rohstoffen (Kohle, Eisen, Erze),
- b) verkehrsgeografische und infrastrukturelle Bedingungen,
- c) entwicklungsfähige Märkte im Inland und in Übersee,
- d) die Existenz einer qualifizierten Facharbeiterschaft,
- e) den steigenden Arbeitseinsatz durch enormes Bevölkerungswachstum und
- f) ein umfangreiches Reservoir an Unternehmertalenten.

Kromphardt beschreibt mit Weber sehr eindringlich, wie sich durch gewandelte religiöse Auffassungen die Einstellung zur Ökonomie änderte.¹¹⁰ Nach der Reformation waren hier Calvinismus und Puritanismus ausschlaggebend. Die Prädestinationslehre einer innerweltlichen Askese besagte, dass göttliche Gnade und Auserwählung durch den Herrn nur durch beruflichen Erfolg und Erwerb von Vermögen erlangt werden konnten. Diese Tätigkeiten wurden damit positiv bewertet, dagegen galt es als moralisch verwerflich, sich auf seinem Besitz auszuruhen oder seinen Reichtum zu genießen.

2.3 Die schottisch-englische Moralphilosophie

2.3.1 Mandeville

Bernard de Mandeville (1670-1733)¹¹¹ war ein niederländischer Arzt und Philosoph, der ab 1692 in London praktizierte. Sein Werk *Die Bienenfabel oder Private Laster, öffentliche Vorteile* (1723) befasst sich mit dem naturhaft gegebenen Charakter des Menschen und den Normen und Werten, die seiner Ansicht nach das gesellschaftliche Leben tatsächlich regeln. Das Sozialgefüge eines Bienenstocks, den Mandeville als Metapher seiner kontemporären Gesellschaft verwendet, erlebt eine florierende und prosperierende Wirtschaft mit reichlicher Produktvielfalt, die vom betrügerischen und unmoralischen Verhalten

¹⁰⁹ Matis (1988), S. 31

¹¹⁰ Kromphardt (1987), S. 64

¹¹¹ Vgl. Lagassé (2001)

ihrer Teilnehmer gespeist wird.¹¹² Als jedoch Jupiter der permanenten Konflikte im Bienenvolk überdrüssig wird, befreit er es vom Betrug und gibt ihm Tugend und Redlichkeit. Daraufhin werden fast alle Bienen rechtschaffen und tüchtig (einige nicht: „Wer nicht geeignet oder findet, dass er entbehrlich sei, verschwindet“¹¹³). Jedoch verlassen nicht nur die früheren Konsumenten (die ihr Geld in Wirtschaftsgüter investiert hatten) den Stock, sondern es müssen auch jene gehen, die auf sie als Kunden und Abnehmer angewiesen waren. Durch die Reduktion auf das Nötige werden die Marktmechanismen im Bienenstock (durch die vorhandene Überfülle an Gütern) sofort außer Kraft gesetzt (die Nachfrage bricht somit zusammen). Damit kollabiert auch das kulturelle Leben, da die Künstler keine Abnehmer und Förderer mehr finden. Übrig bleiben puritanische Bienen in grobem Leinen, die auf jeden Luxus verzichten und sich der Arbeit hingeben. Mandevilles Conclusio lautet:

„Von Lasten frei zu sein, wird nie was andres sein als Utopie.
Stolz, Luxus und Betrugerei muss sein, damit ein Volk gedeih'.[...]
Genauso uns das Laster nutzt, wenn das Gesetz es kappt und
stutzt.“¹¹⁴

Mandeville wollte den Menschen nicht sagen, wie sie sein sollen, sondern wie sie in Wirklichkeit sind. Damit schloss er eine teleologische Deutung der menschlichen Natur aus. Er sah den Menschen als „ein Gemisch von verschiedenen Neigungen und Gefühlen, [...] die ihn [...] abwechselnd und unabhängig von seinem Willen beherrschen.“¹¹⁵ Die Bienenfabel sollte beweisen, dass diese Veranlagung das Hauptfundament einer blühenden sozialen Gemeinschaft bildet.

Nach Mandeville sind die anthropologischen Grundprinzipien Selbsterhaltung und Wertschätzung des Selbst (*self-liking*),¹¹⁶ aus denen die menschlichen Bedürfnisse resultieren. Die Selbsterhaltung liegt für ihn in der Wertschätzung des eigenen Selbst. Darin drückt sich auch das Interesse an der Befriedigung der eigenen Bedürfnisse aus.¹¹⁷ Mandevilles *self-liking* ist jedoch nicht Egoismus

¹¹² Vgl. Mandeville (1723)

¹¹³ Ebenda, S. 88

¹¹⁴ Ebenda, S. 92

¹¹⁵ Ebenda, S. 93

¹¹⁶ Vgl. Pieper (Hrsg. 1992), S. 87

¹¹⁷ Auch Aristoteles (vgl. S. 22) nimmt in seiner Beschreibung der Tauschgerechtigkeit den Bedarf als Ursprung des Tausches und als Messeinheit der Güter zueinander an.

(*selfishness*), sondern abhängig von der Wertschätzung durch andere. Damit erklärt er die Genese von Normen und Werten.¹¹⁸ Bestimmte Handlungen (und damit die ihnen zugrundeliegenden Bedürfnisse) werden moralisch missbilligt und somit untersagt. Der Verzicht auf die Bedürfnisbefriedigung muss für ihn aber zugleich mit einer Steigerung des Selbstwertes verbunden sein, etwa durch Lob Anderer. Das Handeln des Individuums wird somit vom Interesse an der Steigerung des eigenen Selbstwertgefühls durch die regelkonforme Bedürfnisbefriedigung bestimmt. Die Zivilisierung des Menschen und das soziale Gefüge sind nach Mandeville das Ergebnis des Wirkens von Gesetzgebern und Politikern, die sich diesen Mechanismus der Wertschätzung zunutze machen und damit ihre jeweiligen Normen und Werte transportieren und durchsetzen. Seine von vielen Seiten angegriffene Arbeit hatte starken Einfluss auf den Utilitarismus des 19. Jhdt.

2.3.2 Hutcheson

Der schottische Philosoph Francis Hutcheson (1694-1746)¹¹⁹ begründete zusammen mit Shaftesbury (1671-1713) die Idee eines *moral sense*, mit Hilfe dessen wir sowohl moralische Beurteilungen vornehmen als auch zum moralischen Handeln (gerichtet auf das größte Glück) motiviert werden. Dieses Konzept, das auch bei Hume und Bentham vorkommt, wurde zu einem Markenzeichen der britischen Moralphilosophie des 18. und 19. Jhdt. Der moralische Sinn des Menschen (analog zu den anderen Sinnen) erzeugt nach Hutcheson eine eigene Klasse von Wahrnehmungen: die moralischen, welche entgegen der Wahrnehmung natürlicher Güter ohne Bezug zum Eigennutz sind.¹²⁰ Er spricht sich dafür aus, eine Handlung nicht allein nach Erfolg oder Misserfolg, sondern nach den zugrundeliegenden Motiven zu beurteilen. Hutcheson unterscheidet zwei Klassen von Motiven: Eigennutz (*self-interest*) und Wohlwollen (*benevolence*). Moralische Billigung erfahren nur Handlungen, die aus Wohlwollen gegen andere erfolgen. Besondere Wertschätzung verdienen jene

¹¹⁸ Diese dialogische Konzeption des Selbstwertes zeigt interessante Parallelen zu einer Diskursethik (vgl. S. 60). Ulrich sieht in der kommunikativen Gegenseitigkeit auch den Ursprung der menschlichen Moralität.

¹¹⁹ Vgl. Lagassé (2001)

¹²⁰ Pieper (Hrsg, 1992), S. 89f.

Verhaltensweisen, die dem allgemeinen Wohl dienlich sind. Er weist damit auf den Utilitarismus von Bentham und Mill voraus:

„That action is best, which procures the greatest happiness for the greatest numbers; and that, worst, which, in like manner, occasions misery.“¹²¹

In seinen späteren Arbeiten nimmt Hutcheson auch explizit zu Mandevilles *Bienenfabel* Stellung. 1758 erscheint unter dem Titel *Thoughts on Laughter* posthum eine Sammlung von sechs Briefen, von denen sich drei mit der Komödie und dem Lachen, drei mit der *Bienenfabel* auseinandersetzen.

Hutcheson sieht in Mandeville eine moralische Bedrohung und äußert über ihn: „He has probably been struck with some old fanatic sermon upon self-denial in his youth, and can never get it out of his head since.“¹²² Denn es passe einfach nicht in dessen Schema, dass Gott selbst ein von Natur aus tugendhaftes Geschöpf erschaffen könne. Dazu meint er auch:

„Who needs be surprized that luxury or pride are made necessary to public good, when even theft and robbery are supposed by the same author to be subservient to it, by employing locksmiths?“¹²³

Hutcheson legt sein eigenes Konzept dar, das die Begriffe des einzelnen und des öffentlichen Glücks (*public happiness*) umfasst und auf einer Art Bedürfnispyramide¹²⁴ aufbaut. Er verweist dazu auf die Geschichte, beginnend bei Sokrates, wo seither die wahrste und konstanteste Freude aus der gütigen Zuwendung zu unseren Mitmenschen, aus der Dankbarkeit und Liebe gegenüber der Gottheit und der Unterwerfung unter ihren Willen entsteht: „This is the true good in our power, which we can never too strong desire.“¹²⁵ Die Freude dieser Art wird noch verstärkt durch Wertschätzung und Liebe unserer Mitmenschen, sodass ohne sie andere Freuden beinahe zu verschwinden scheinen. Wenn nun ein Mensch seine Eitelkeit bezwingt, wird er umso glücklicher werden; wenn alle dies täten, würden alle so glücklich wie unter den gegebenen Umständen möglich. In

121 Pieper (Hrsg, 1992), S. 91 nach Hutcheson (1971), 1. Bd., S. 164

122 Hutcheson (1758), S. 122

123 Ebenda, S. 95

124 Vgl. dazu das Konzept von A. Maslow (1943, 1954; Humanistische Psychologie): Maslow geht von einer Hierarchie der Bedürfnis aus. Er unterscheidet Defizitmotive (Ziel ist die Homöostase, z. B. Hunger) und Wachstumsmotive (Ziel ist die Expansion und Selbstverwirklichung). Die Aktivierung der Wachstumsmotive ist nur auf der Grundlage befriedigter Defizitmotivation möglich (vgl. Rosenstiel, 1987, S. 325f.).

125 Hutcheson (1758), S. 64f.

Replik zu Mandeville befürwortet Hutcheson das Wachstum des Handels, zumal es für ihn klar zum Wohl der Gesamtheit beiträgt, auch wenn es Gefahren in sich birgt, denen sich Menschen täglich freiwillig aussetzen. Wenn jemand (Mandeville) aber behauptet, dass das Wachstum des Handels die Gesamtheit des gegenwärtigen Glücks des Lebens fördert und dabei darauf besteht, dass dieses lasterhaft ist, dann muss das wohl an der Begrifflichkeit des Lasters liegen. Hutcheson geht vom Schema des *moral sense* aus („the scheme of almost all moralists, except Epicureans“¹²⁶) und leitet daraus ab, dass tugendhafte Handlungen auf das öffentliche Glück zielen müssen. Daher ist die Tugend „vita secundum naturam“ oder „secundum rectam rationem“.¹²⁷ Die Konsequenz aus dieser menschlichen Verfassung ist für ihn: „All men would call those actions virtuos, which they imagine do tend to the public good.“¹²⁸

Hutcheson nennt die *Bienenfabel* „unanswerable“¹²⁹ und möchte dies in seinen Briefen auch demonstrieren: Er diskutiert den rhetorischen Stil von Mandeville und weist auf dessen Details hin. Offen zur Schau gestellte Eitelkeit und ein Gestus des umfassendsten Wissens scheinen geeignet, furchtsame Leser zu ängstigen. Mit einer Fülle von Zitaten und Textpassagen unterlegt zeigt er, wie großartig Mandeville allein ob seines Stiles erscheinen muss. Weiters beschreibt er Techniken wie die Bloßstellung anderer Autoren oder die Überfrachtung mit historischen Zitaten, welche bloß dazu dienen, das Format und die Relevanz des Autors (Mandeville) hervorzuheben. Dessen Hauptkompetenz sieht er aber in der Verwendung von komplizierten Widersprüchen, Inkonsistenzen und offensichtlichen Absurditäten „against which no man can produce an argument, any more than to prove that twice three are not ten.“¹³⁰ Mit konsequenter Textanalyse dokumentiert er Mandevilles Stilmittel: Das Laster wird zuerst als schlecht, dann aber als nützlich und notwendig für die Öffentlichkeit dargestellt. Die Tugend ist zuerst wider den Impuls der Natur, um noch auf derselben Seite ein Resultat des stärksten Impulses zu werden. Seine Lieblingspassagen: Faulheit wird durch das Verlangen nach Inaktivität ausgelöst. Der Mensch strengt sich jedoch nur an, wenn er ein Verlangen nach etwas hat. Darin sieht Hutcheson

126 Hutcheson (1758), S. 119

127 Ebenda, S. 77

128 Ebenda, S. 120

129 Ebenda, S. 57

130 Ebenda, S. 109

Mandevilles Geschicklichkeit, die den Text unerfassbar und damit immun gegenüber gezielten Angriffen macht. Er nennt Mandeville penetrant und selbstgerecht, weil dieser sich über die bisherige Moralphilosophie hinwegsetzt und nur an die Selbstliebe (*self-love*) als Motiv des Handelns glaubt.

Um noch einige faktenorientierte Gegenargumente zu bringen, widerlegt nun Hutcheson Mandevilles Grundthese (öffentliche Tugend und Blüte bedingt private Laster) und präsentiert Alternativen: Er greift Mandevilles Ansatz der Konsumtion auf. Dazu geht er der Frage nach, ob Nachfrage und Förderung des Handels auch ohne die Laster von Stolz, Maßlosigkeit und Luxus (deren gesamte Intention eine bloß egoistische Freude darstellt) gleich blieben. Zum einen stellt Hutcheson die Begriffe dem Relativismus des je individuellen richtigen Maßes gegenüber. Wenn Mandeville sagt, dass „using any thing above the bare necessities of life is intemperance, pride or luxury”,¹³¹ dann hält Hutcheson ihm entgegen:

„Great and little are relative to a species or kind. [...] Cannot a coat suit a middle stature, because the same dimensions would be too great for a dwarf, and too little for a giant? If [...] a man of good sense may know how far he may go [...], he has found the bounds of temperance, frugality, and moderation for himself.”¹³²

Zum anderen gibt er das Beispiel des Weinkonsums: Ein Trinker konsumiert in kurzer Zeit viel mehr als ein gesunder Mann. Er fragt jedoch, ob nicht der Gesunde über sein gesamtes Leben hinweg mehr konsumiert, indem er Maß hält; denn dadurch lebt er möglicherweise länger und ist gesünder. Hutcheson zieht daraus folgenden Schluss: Wenn alle Trinker ihr Laster aufgäben und das gesparte Geld in Güter wie Studien, Wohnung o. ä. investierten, so wäre das zum öffentlichen Vorteil und würde ebenso die Wirtschaft beleben. Man könnte darin durchaus Parallelen zu aktuellen Ansätzen des *Ethical Investment*¹³³ (z. B. Öko-Fonds) sehen. Schließlich stellt er Mandevilles Ausführungen über den gesamtgesellschaftlichen Nutzen der Lasterhaftigkeit entgegen, dass letztere nicht mehr Nutzen und Notwendigkeit habe als Schiffsunglücke und Brände, „which are not a little admired by the author of the Fable.”¹³⁴

131 Hutcheson (1758), S. 82

132 Ebenda, S. 83

133 Vgl. Mackenzie (1997)

134 Hutcheson (1758), S. 96

2.4 Adam Smith: Die klassische Nationalökonomie

Der Professor der Moralphilosophie in Glasgow gilt als Begründer der klassischen Nationalökonomie. Er ist vom Geist der Aufklärung und vom englischen Empirismus geprägt, gepaart mit pragmatischem Puritanismus und einem Ethos der praktischen Arbeit und nüchternen Strenge. Smith (1723-1790) führt die Gedanken von David Hume (1711-1776) weiter, der die Idee des *moral sense*, jenes besonderen moralischen Sinnes des Menschen, von Shaftesbury und Hutcheson (bei dem Smith in Glasgow übrigens Moralphilosophie studiert hatte) übernommen und weiterentwickelt hatte.¹³⁵ Hume hatte solche Handlungen als tugendhaft beschrieben, die dem Glück des Einzelnen dienen oder aber im öffentlichen Interesse sind (*public interest*) und das Wohl der Gesamtheit (*good of mankind*) fördern. Zugleich hatte er darauf hingewiesen, dass das, was dem öffentlichen Wohl und dem Glück des Einzelnen förderlich ist, nützlich und angenehm genannt wird. Hume hielt moralische Unterscheidungen für eine „Sache des Gefühls, der inneren Neigungen und des Taktes.“¹³⁶

Adam Smith selbst sieht die Funktion des *moral sense* als „extensive sympathy with mankind“.¹³⁷ Er bezeichnet das Mitgefühl nicht bloß als Voraussetzung, sondern selbst als Ausdruck unserer moralischen Wertungen. Die Sympathie ist für ihn Zeichen der moralischen Billigung einer Handlung, die Antipathie dagegen Ausdruck der Missbilligung.

2.4.1 The Wealth of Nations

Smiths ökonomisches Hauptwerk *The Wealth of Nations* (1776) transferiert Humes Konzept der hedonistisch-utilitaristisch begründeten Ethik auf das System der kapitalistisch orientierten Marktwirtschaft und begründet damit die Wirtschaftswissenschaft im modernen Sinn. Stocker¹³⁸ sieht Smith darüber hinaus als Schöpfer der berühmtesten Metapher dieser Disziplin, nämlich des Theorems der unsichtbaren Hand (die Metapher stammt nicht von Smith selbst, sondern wird auf eine satirische Fabel zurückgeführt), welches die Funktions- und

¹³⁵ Vgl. Pieper (Hrsg, 1992), S. 97f.

¹³⁶ Ebenda

¹³⁷ Ebenda

¹³⁸ Vgl. Stocker (1993), S. 51

Wirkungsweise des Markt- und Preissystems beschreibt. Der bürgerliche Markt würde im freien Spiel der Kräfte und befreit von feudalen Monopolen, hierarchischen Privilegien und merkantilen Praktiken über Angebot und Nachfrage das erzielen, was bis dahin (und bis heute) nicht erreicht war: den Sieg des befreiten über den kontrollierten Markt, und das zum kollektiven Nutzen.¹³⁹ Fischermann nennt ihn den Vater der klassischen Volkswirtschaftslehre und (aufgrund der liberalen Auslegung) den Schutzpatron der freien Marktwirtschaft, das Werk (dessen Einfluss auf die Wirtschaftswissenschaften unerreicht ist) heißt bei ihm „Bibel der Liberalen“.¹⁴⁰ Smith selbst spricht sich gegen staatliche Eingriffe in den freien Markt aus, da diese stören und zu schlechteren Ergebnissen führen könnten, ebenso wie Staatsmonopole. Damit geht er auf Konfrontation zur damals vorherrschenden merkantilistischen Lehre. Er sieht die Aufgaben des Staates darin, dem Markt seine Spielregeln zu setzen und einige öffentliche Güter (Verteidigung, Verkehrswege, Bildung) bereitzustellen.¹⁴¹

2.4.1.1 Der Tauschhandel

Die Neigung zu Tausch und Tauschhandel (und damit die Anwendung von Übereinkommen und Verträgen) ist für Smith am plausibelsten in der Vernunft und dem Sprachvermögen des Menschen begründet. Er erwähnt dazu in einem häufig zitierten Beispiel aus der Tierwelt, dass nie ein Mensch zwei Hunde friedlich ihre Knochen miteinander tauschen gesehen habe, was seine These, dass der Tausch und das dazu notwendige Übereinkommen ein rein menschliches Vermögen ist, stützt. Smith sieht den einzelnen Menschen in Abgrenzung zur Tierwelt als sozial abhängig und auf die Hilfe seiner Mitmenschen angewiesen: „In civilized society he stands at all times in need of the co-operation and assistance of great multitudes.“¹⁴² Um die notwendige Hilfe und Unterstützung zu erlangen, kann der Mensch nun nicht auf das Wohlwollen seiner Mitmenschen allein warten, sondern er muss mit seiner Sache an ihren Egoismus (*self-love*) appellieren, damit sie ihren eigenen Nutzen dabei sehen: „Give me that which I want, and you shall have

¹³⁹ Vgl. Adel (2001)

¹⁴⁰ Fischermann (1999)

¹⁴¹ Ebenda

¹⁴² Smith (1776b), S. 118

this which you want, is the meaning of every such offer.”¹⁴³ Smith meint weiter (in einem anderen sehr bekannten Zitat):

„It is not from the benevolence of the butcher, the brewer, and the baker that we expect our dinner, but from their regard to their own interest. We address ourselves, not to their humanity but to their self-love, and never talk to them about our own necessities but of their advantages.”¹⁴⁴

Wie Sen¹⁴⁵ zusammenfasst, besteht der gelungene Tausch (und nur der direkte Tausch) nach Smith darin, dass Fleischer, Brauer und Bäcker unser Geld wollen, während wir ihre Produkte begehren, und damit profitieren alle Beteiligten von diesem Handel. Er bestätigt Smiths Annahme, dass eigene Interessen als Motivation für den Tausch ausschlaggebend waren, ergänzt sie jedoch von der wirtschaftsethischen Perspektive um Fragen nach Produktion und Distribution, die in diesem Beispiel nicht angesprochen werden. Er betont dabei das (meist implizite) wechselseitige Vertrauen, das als Grundlage jeder Geschäfts- und Tauschbeziehung vorhanden sein muss, exemplifiziert in Zuverlässigkeit und Ehrlichkeit der Beteiligten. Festzuhalten bleibt, dass Smith die Motivation für den Tausch und damit auch die Verantwortung für die eigenen Bedürfnisse¹⁴⁶ jeweils in der Zuständigkeit und im Interesse des Einzelnen lässt.

2.4.1.2 Die Arbeitsteilung

Adam Smith sieht in der Neigung zum Kauf und Tausch jedoch nicht nur den Weg der funktionierenden wechselseitigen Bedürfnisbefriedigung, sondern auch den Ursprung der Arbeitsteilung, die sich aus dieser Neigung in langsamer und notwendiger Folge entwickelt. Somit ist die Arbeitsteilung für ihn nicht das Werk menschlicher Planung und Weisheit, er sieht sie aber als sehr vorteilhaft an. In einem Rekurs auf anthropologische Beobachtungen einer Stammeswirtschaft¹⁴⁷ schildert er, dass einzelne Mitglieder sich entsprechend ihren besonderen Fähigkeiten auf bestimmte Tätigkeiten und Funktionen des allgemeinen Bedarfs (Handwerk) spezialisieren und im Tausch für ihre Leistungen und Erzeugnisse mit

¹⁴³ Smith (1776b), S. 118

¹⁴⁴ Ebenda, S. 119

¹⁴⁵ Vgl. Sen (1993), S. 195f.

¹⁴⁶ Ebenso wie Smith nehmen bereits Aristoteles (vgl. S. 22) und Mandeville (vgl. S. 31f.) das Interesse an der Befriedigung der eigenen Bedürfnisse als Ursprung von Tausch und Handel an.

¹⁴⁷ Man kann über die Authentizität der Quellen solcher Schilderungen, die Smith gerne als Grundlagen und argumentative Untermauerung seiner Theoriebildung verwendet, nur mutmaßen.

Produkten ihres jeweiligen Bedarfs bezahlt werden. Die Verschiedenheit der natürlichen Talente, die er beobachtet, wie z. B. zwischen einem Philosophen und einem Lastträger „seems to arise not so much from nature as from habit, custom and education.“¹⁴⁸ Er meint weiter, dass die Talente erst ab dem sechsten oder achten Lebensjahr, wenn die Erziehung entsprechend eingreift, hervortreten, jedoch erst durch die Lust am Tauschen und Handeln überhaupt relevant werden und somit die Wirtschaftsstruktur der Gesellschaft zu formen beginnt:

„But without the disposition to truck, barter, and exchange, every man must have procured to himself every necessary and conveniency of life which he wanted. All must have had the same duties to perform, and the same work to do, and there could have been no such difference of employment as could alone give occasion to any great difference of talents.“¹⁴⁹

Smith untermauert sein zentrale These zur Arbeitsteilung wiederum mit einem Beispiel aus der Fauna: Hunde sind ihm willkommene (und offensichtlich auch naheliegende) Objekte der Beobachtung und stützen so sein empirisches Konzept. Er meint, dass die unterschiedlichen Hunderassen weitaus verschiedener sind als beispielsweise der Philosoph und der Lastträger (und somit weitaus umfassendere Talente und Spezialisierungen entwickeln konnten), da es den Hunden aber an Fähigkeit und Hang zum Tauschen mangelt, konnten sie ihr Spektrum an Anlagen nicht zu einem Gesamtvermögen vereinigen und zum höheren Komfort der Gattung nutzen. Jedes Tier ist damit auf sich selbst gestellt und muss sich selbst behaupten und verteidigen. Demgegenüber sind die Menschen (aufgrund ihres allgemeinen Hanges „to truck, barter, and exchange“¹⁵⁰) in der Lage, zu einem Gesamtvermögen zu werden, aus dessen reichen Fundus sich jeder das kaufen kann, was seinen Bedürfnissen entspricht.

Smith beginnt bereits im ersten Buch von *The Wealth of Nations* mit seiner Beschreibung (der betriebswirtschaftlichen Perspektive) der großartigen Verbesserung der Produktivität durch die Arbeitsteilung.¹⁵¹ Sein Beispiel dazu ist eine Nadelmanufaktur (heute gleichzusetzen etwa der Produktion von Nägeln).

148 Smith (1776b), S. 120

149 Ebenda

150 Smith (1776b), S. 121

151 Vgl. Smith (1776a), 1. Buch, S. 13: „Chapter 1: Of the Division of Labour: The greatest improvement in the productive powers of labour, and the greater part of the skill, dexterity, and judgement with which it is anywhere directed, or applied, seem to have been the effects of the division of labour.“

Der Arbeitsprozess dieser Manufaktur wird in 18 einzelne Schritte zerlegt. Das Resultat der Tätigkeit sind statt maximal 20 Nadeln pro Kopf bis zu 4800. Diese gewaltige Steigerung der Quantität führt er auf drei Umstände zurück:

1. Die Verbesserung der Fertigkeiten des einzelnen Arbeiters: Indem die Arbeitsteilung seine Tätigkeit auf nur einen einfachen Arbeitsschritt reduziert und diese zur einzigen Beschäftigung seines Lebens macht, erhöht sich notwendigerweise seine Gewandtheit. Als Beispiel: Ein Schmied, der nicht darauf trainiert ist, Nägel zu produzieren, schafft vielleicht 800 oder 1000 Nägel am Tag, einige Knaben unter 20 Jahren (die Smith beobachtet hat), die nie etwas anderes gemacht haben, schaffen unter großer Anstrengung bis zu 2400 Nägel pro Tag.
2. Die Zeitersparnis, die sich daraus ergibt, nicht mehr von einer Arbeit zur anderen wechseln zu müssen: Smith beschreibt hier, wie die Arbeiter normalerweise hin und her schlendern und träge und halbherzig neue Tätigkeiten beginnen. Wenn diese Ursache vermieden wird, muss sich daher die Quantität der Leistung merklich steigern.
3. Die Anwendung von Maschinen: Smith erzählt hier die Geschichte des Knaben, der, weil er mit seinen Freunden spielen wollte, seine Tätigkeit automatisierte und damit eine großartige Verbesserung bewirkte.

Zum letzten Punkt erklärt Smith, dass viele dieser Verbesserungen von den Konstrukteuren selbst vorgenommen werden, einige aber von einem anderen Berufsstand:

„Those who are called philosophers or men of speculation, whose trade it is not to do anything, but to observe everything; and who, upon that account, are often capable of combining together the powers of the most distant and dissimilar objects. In the progress of society, philosophy or speculation becomes, like every other employment, the principal or sole trade and occupation of a particular class of citizens.“¹⁵²

Und auch für die Philosophen (genauso wie in anderen Berufen, wie er betont) sieht Smith die Vorteile der Arbeitsteilung: Die vielen Unterteilungen und Zweige der Philosophie erfordern überall Spezialisten, was wiederum die Gewandtheit

¹⁵² Smith (1776a), S. 21

fördert und Zeit spart. Viele Experten erledigen somit mehr Arbeit und erhöhen damit die Quantität der Wissenschaft beträchtlich.

Die große Vermehrung der Produktion, die sich in einer gut regierten Gesellschaft ereignet, führt für ihn schließlich zum allgemeinen Wohlstand und zum Überfluss auch für die niedrigsten Gesellschaftsschichten: Jeder arbeitende Mensch hat eine große Menge von Gütern, die er gegen andere tauschen kann, und die allgemeine Vielfalt verteilt sich über die ganze Gesellschaft.

2.4.1.3 Die soziale Verantwortung des Staates

Adam Smith ist jedoch nicht nur (wie ihm in einer einseitigen Interpretation als Fürsprecher des *laissez-faire* nachgesagt wird) ein Befürworter der Arbeitsteilung, er sieht auch ihre inhärenten Gefahren. Diese schildert er im Detail im fünften Buch von *Wealth of Nations* („Of the Expense of the Institutions for the Education of Youth“).¹⁵³ Darin beschreibt er, dass in manchen Fällen die Gesellschaft derart ist, dass die Regierung eingreifen muss, um Korruption und Degeneration von großen Teilen der Bevölkerung zu verhindern. Als Folge der Verbreitung der Arbeitsteilung definiert sich die Beschäftigung von weiten Teilen des Volkes nur mehr aus ein oder zwei sehr simplen Tätigkeiten. Nachdem aber der menschliche Verstand von seinen Tätigkeiten geformt wird, verliert der Mensch seine geistigen Fähigkeiten und stumpft ab: „He [...] becomes as stupid and ignorant as it is possible for a human creature to become.“¹⁵⁴ Die Fähigkeit zur Konversation, die Auffassungsgabe und die Urteilsfähigkeit werden ebenso eingeschränkt wie vornehme oder sanfte Gefühle. Genauso wird die Waffentauglichkeit und die Fähigkeit zur Verteidigung des Landes reduziert: „His dexterity at his own particular trade seems, in this manner, to be aquired at the expense of his intellectual, social, and martial virtues.“¹⁵⁵

Smith sieht also in der Entwicklung der arbeitsteiligen Stärken das immanente Opfer der anderen humanen Fähigkeiten, die zwangsläufig verkümmern müssen. Für ihn ist dies in jeder modernen Gesellschaft der Zustand, in den die ‚labouring

¹⁵³ Smith (1759a), S. 781

¹⁵⁴ Ebenda, S. 782

¹⁵⁵ Smith (1759a), S. 782

poor', also die Mehrheit der Bevölkerung, notwendig fallen müssen, wenn nicht die Regierung interveniert.

Smith zieht als Vergleich die barbarischen Gesellschaften von Jägern und Hirten heran, wo die vielfältigen Tätigkeiten der Menschen immer auch die vielfältige Lösung von Problemen umfassen (was die Fabrikarbeiter in ihrer Monotonie dagegen verlernt haben, weil es nie von ihnen gefordert wird). In der Stammesstruktur wird der Erfindungsgeist am Leben gehalten und der Verstand fällt nicht in die dumpfe Dummheit der zivilisierten Gesellschaft. Jeder Mann aus dem Stamm ist auch Krieger, und jeder ist auf gewisse Weise ein Staatsmann und kann die gesellschaftlichen Interessen und die Regierungsführung beurteilen.¹⁵⁶ Durch den geringen Grad der Spezialisierung der Stammeswirtschaft kann jeder (beinahe) alles, was die anderen tun.

Zu den Aufgaben des Staates meint Smith: „The education of the common people requires, perhaps, in a civilized and commercial society the attention of the public more than that of people of some rank and fortune.“¹⁵⁷

Die höheren sozialen Schichten genießen seiner Beurteilung nach generell eine bessere und längere Ausbildung und haben auch mehr Freizeit, die sie zur Weiterbildung nutzen können. Die einfachen Leute dagegen haben wenig Zeit für Ausbildung. Sobald sie alt genug sind um zu arbeiten, müssen sie ihre Subsistenz verdienen. Ihre Arbeit ist meistens einfach und gleichförmig, so dass sie dabei auch wenig lernen, und dabei so hart und anstrengend, dass ihnen wenig Freizeit bleibt und noch weniger Neigung, an etwas anderes zu denken. Smith schlägt vor, die essentiellen Teile der Ausbildung (für ihn: Lesen, Schreiben, Rechnen) bereits in sehr frühen Jahren zu unterrichten. Für diese Ausbildung gibt er das schottische Beispiel der Gemeindeschulen, in denen beinahe allen einfachen Leuten das Lesen beigebracht wurde. Diese kommunale Einrichtung soll eine so geringe Gebühr einheben, dass sie sich sogar ein gewöhnlicher Arbeiter leisten kann. Die Lehrkraft soll zum Teil aus öffentlichen, zum Teil aus privaten Geldern bezahlt werden, um ihre Aufgabe mit der richtigen Motivation wahrzunehmen (Smith will in einem zeitlosen Gedanken eine beamtete Mentalität vermeiden und

¹⁵⁶ Aus dieser Schilderung lassen sich durchaus Anklänge an das Ideal des unternehmerisch denkenden Mitarbeiters in der modernen Organisation heraushören (vgl. dazu auch das Interview im Beitrag über Empowerment, S. 120ff.)

¹⁵⁷ Smith (1759a), S. 784

die Leistungsorientierung fördern). Er diskutiert weiters nützliche Lehrinhalte und Möglichkeiten, die grundlegende Schulbildung in der breiten Masse des Volkes zu fördern, wie etwa eine Art von Gewerbeprüfung.

Man kann deutlich erkennen, dass Adam Smith sich der sozialen Probleme und der Auswirkungen des Frühkapitalismus bewusst war und sogar zu Lösungsvorschlägen ansetzte. Sennett¹⁵⁸ sieht darin die Rückbeziehung zu Smiths ethischem Konzept des Mitgefühls (*sympathy*), das als spontaner Ausbruch das Verständnis von Anderen und ihren Bedürfnissen ermöglicht (und damit die intersubjektive Reflexionsebene herstellt). Die von ihrer Tätigkeit abgestumpften Arbeiter sind jedoch nicht mehr zu solch spontanen Gefühlsäußerungen in der Lage. Für Sennett basiert Smiths Auffassung des menschlichen Charakters auf der eigenen und persönlichen Geschichte des Lebens und ihren unvorhersehbaren Wendungen:

„Once established, a routine doesn't permit much in the way of personal history; to develop one's character, one has to break out of routine. This general proposition Smith made specific.”¹⁵⁹

In ähnlicher Weise lassen sich Smiths sehr genaue und zeitlos aktuelle Beobachtungen mit Erkenntnissen der Organisationspsychologie vergleichen. Rosenstiel meint hierzu treffend:

„Psychologie, die sich mit der Arbeit beschäftigt, [...] hat auch die Aufgabe, verändernd im Sinne einer Humanisierung einzugreifen. Es geht nicht nur um die Arbeitsanalyse. Es geht auch um die Arbeitsgestaltung.”¹⁶⁰

Die psychologische Arbeitsgestaltung soll die Arbeit an den Menschen in seinen typischen Erlebens- und Verhaltensweisen anpassen. Als Weg dazu sieht er die Schaffung von Handlungsspielraum, Tätigkeitsspielraum und Entscheidungsspielraum. Als Versuche der Umsetzung nennt er: Job rotation, Job enlargement, Job enrichment, teilautonome Arbeitsgruppen.¹⁶¹

Schließlich lässt sich auch die Verbindung zu Marx herstellen, der Smith umfassend rezipiert hat¹⁶² und in seinem Konzept der *Entfremdung* die

158 Vgl. Sennett (1998), S. 36f.

159 Ebenda, S. 38

160 Rosenstiel (1987), S. 50

161 Vgl. Rosenstiel (1987), S. 95f.

162 Vgl. Sennett (1998), S. 39

Kombination von arbeitsteiliger Produktion und individueller Aneignung des Ertrags der verausgabten Arbeit als die Wurzel für die Übel der kapitalistischen Gesellschaft sieht.¹⁶³ Marx' Konzept umfasst dabei die Entfremdung von:

- der produzierenden Tätigkeit,
- dem Produkt dieser Tätigkeit,
- den Mitmenschen,
- sich selbst als gesellschaftlichem, kooperativem und schöpferischem Wesen.

2.4.2 The Theory of Moral Sentiments

Bereits 1759 verfasste Adam Smith seine *Theory of Moral Sentiments*, durch die er als Moralphilosoph berühmt wurde. In diesem Buch sucht er nach Gründen, warum Menschen neben einem gesunden Selbsterhaltungstrieb auch Nächstenliebe und Altruismus entwickeln und wendet sich gegen Hobbes' extrem individualistisches Menschenbild. Smith wandelt die Idee des *moral sense* zu moralischen Gefühlen (*moral sentiments*), die bei persönlichen Kontakten die Anerkennung und Wertschätzung der wechselseitigen Beziehungen transportieren. In *The Wealth of Nations* dagegen sucht er nach einem Mechanismus zur Koordination all jener unpersönlichen Transaktionen, die in einem nationalen oder globalen Markt erforderlich sind.

Smith beschäftigt sich im zweiten Abschnitt des vierten Kapitels („Of Licentious Systems“) ausführlich mit Mandevilles *Bienenfabel*. Dazu berichtet er zuerst über verschiedene moralische Systeme, die alle eine wesentliche Unterscheidung zwischen Laster und Tugend treffen und damit die besten und lobenswertesten Charaktereigenschaften der Seele ermuntern. Das schädliche System des Dr. Mandeville jedoch scheint diese Distinktion aufzuheben, denn für diesen käme alles tugendhafte Verhalten aus dem Verlangen nach Anerkennung (nach Mandevilles Beurteilung *Eitelkeit*). Für Mandeville stehen die egoistischen Beweggründe immer im Vordergrund, Gemeinsinn und allgemeines Interesse sind nur Täuschung und Betrug. Smith möchte dagegen zeigen, dass „the desire of

¹⁶³ Vgl. Kromphardt (1987), S. 123f.

doing what is honourable and noble, of rendering ourselves the proper objects of esteem and approbation, cannot [...] be called vanity.”¹⁶⁴

Für ihn ist das Verlangen nach einem wohlgegründeten Ruf und Ansehen die Liebe zur Tugend und damit der edelste und beste Affekt des Menschen. Der Wunsch, allgemeine Achtung und Wertschätzung durch Handlungen zu erwerben, die wirklich achtenswert sind, ist die Liebe zum wahren Ruhm und kommt in seinem Wert unmittelbar danach. Als Beispiele für Eitelkeit führt er an:

- Lob begehren für Eigenschaften, die nicht (oder nicht in dem Maß) lobenswert sind (z. B. nichtige Äußerlichkeiten wie Kleidung oder gesellschaftliches Benehmen),
- Lob begehren, das jemandem anderen zusteht,
- sich Bedeutung geben, die einem nicht zukommt,
- sich Verdienste anmaßen für Werke oder Abenteuer, die von fremder Hand stammen oder die es nicht gibt (Plagiator, Lügner).

Die unterste Stufe des Lasters stellt für ihn die kindische Suche nach „esteem and approbation [...] in] their noisy expressions and acclamations”¹⁶⁵ dar. Diese klammert sich ängstlich an äußere Zeichen der Achtung wie Titel, Aufwartungen oder öffentliche Ehrbietungen. Smith wirft Mandeville nun vor: „Every thing according to him is luxury which exceeds what is absolutely necessary for the support of human nature.”¹⁶⁶ Darunter fallen sowohl ein sauberes Hemd und eine bequeme Wohnung als auch die sittsame Befriedigung des Geschlechtstriebes. Ähnlich wie Hutcheson erkennt Smith die rhetorisch geschickte Argumentation Mandevilles, der sich sprachliche Doppelbedeutungen zunutze macht, wie sie etwa bei Begriffspaaren wie Keuschheit und (Wol-)Lust vorkommen. Smith beschreibt den Nutzen dieser Tugenden jedoch damit, dass sie jene Affekte so weit im Zaum halten, dass diese weder schädigen noch Ruhe und Ordnung stören. Zur Argumentation Mandevilles im ökonomischen Kontext meint Smith:

¹⁶⁴ Smith (1759a), S. 488

¹⁶⁵ Smith (1759a), S. 489

¹⁶⁶ Ebenda, S. 492

„If the love of magnificence, a taste for the elegant arts and improvements of human life [...] is to be regarded as luxury, sensuality, and ostentation, it is certain that [they] are public benefits.“¹⁶⁷

Ohne diese Eigenschaften (die von Mandeville pejorativ bezeichnet werden) würde es, so bestätigt Smith, keine höheren Künste geben. Er sieht Mandevilles Grundlagen in früheren asketischen Lehren, die die Ausrottung jedweden Affekts propagierten. Auf dieser Basis fällt es natürlich leicht, zu beweisen, dass weder die vollständige Beseitigung der Affekte (für Mandeville *Laster*) möglich ist, noch dies der Gesellschaft überhaupt nutzen würde, „it would be pernicious to society, by putting an end to all industry and commerce, and in a manner to the whole business of human life.“¹⁶⁸ Damit schien Mandeville zu beweisen, dass die Laster des Einzelnen somit zum allgemeinen Wohl nicht nur beitragen, sondern es gleichsam bedingen. Smith entlarvt seine argumentative Verknüpfung mit eindeutiger Klarheit, konzidiert jedoch abschließend, dass er in gewissen Punkten die Wahrheit gestreift haben könnte: „Some of the articles, at least, must be just; and even those which are most overcharged must have had some foundation....“¹⁶⁹

2.5 Friedrich A. von Hayek: Der Liberalismus im 20. Jahrhundert

Der 1899 in Wien geborene Hayek (gestorben 1992), 1931 als erster Ausländer an die London School of Economics berufen, gilt als wichtiger Sozialtheoretiker des Liberalismus im 20. Jhdt. 1974 erhielt er den Ökonomienobelpreis. Hayek wird der Chicago School um Milton Friedman zugerechnet, die eine liberale Wirtschaftsordnung des *laissez-faire* und des zurückgenommenen Staates vertritt. Sein 1944 erschienenes Buch *Der Weg zur Knechtschaft* wandte sich gegen jede Form der sozialen Steuerung des Marktes – „eine Kampfschrift gegen staatliche Einmischung in den Wettbewerb.“¹⁷⁰ Er warnte vor den (für ihn) totalitären Tendenzen des Wohlfahrtsstaates und postulierte die Unvereinbarkeit von Demokratie, individueller Freiheit und Sozialismus.

167 Ebenda, S. 494

168 Smith (1759a), S. 494

169 Ebenda, S. 496

170 Prevezanos (1999)

Hayeks fast grenzenloses Vertrauen in die Selbstregelungskräfte des freien Marktes (Harmonie-Ökonomie) ließ ihn die „spontane Ordnung des Marktes“¹⁷¹ und seine Qualitäten als wissenschaftendes „Entdeckungsverfahren“ (Offenbarungstheorie des Marktes)¹⁷² hervorheben. Seine Konzeption der sozialen Konstitution und Legitimation des Marktes geht von einer immanenten Sinnhaftigkeit und einem evolutionären Fortschritt des vom Marktmechanismus zum Wohle der Allgemeinheit gelenkten ökonomischen Kosmos aus. Sein Glaube an den nicht-intendierten guten Effekt des nutzenmaximierenden Handelns der Wirtschaftsakteure (im eigenen Einzelinteresse) unter freien Marktbedingungen verband sich mit einer Ablehnung der politischen und ethischen Gestaltung der naturgegebenen Ordnung.

2.5.1 Mandeville als *Master Mind*

Es wundert nicht, dass Hayek in einer Vorlesung vor der Britischen Akademie (1966) intensiv auf Mandeville und dessen Werke (allen voran die Bienenfabel) eingeht, wenn auch von einem ganz anderen Standpunkt aus als die Moralphilosophen zweihundert Jahre davor. Mandeville, für Karl Polanyi ein „schrulliger Doktor“, der „sich an einem seichten moralischen Paradoxon ergötzte“, ¹⁷³ ist für Hayek ein großer Denker, was er auch ausgiebig erklärt: Wir verdanken Mandeville den Ausdruck *Arbeitsteilung* und die klare Einsicht in seine Bedeutung; abgesehen davon sieht er ihn aber als mittelmäßigen Ökonomen an. Er nennt ihn weiter „einen wirklich großen Psychologen“¹⁷⁴ in Referenz zu dessen 37 Jahren Berufspraxis als Psychiater. Das ist für Hayek etwas Besonderes, zumal er Mandeville attestiert, dass dieser sich dabei ein „Verständnis der menschlichen Natur“¹⁷⁵ und der Arbeitsweise des menschlichen Geistes erworben habe. Wesentlich dabei ist für ihn:

„Daß wir nicht wissen, warum wir das tun, was wir tun, und daß die Folgen unserer Entscheidungen oft sehr verschieden von dem sind, was wir von ihnen erwarten.“¹⁷⁶

171 Ulrich (2001), S. 173 nach Hayek (1975)

172 Ebenda, nach Hayek (1969)

173 Polanyi (1978), S. 154

174 Hayek (1969), S. 127

175 Ebenda

176 Ebenda

Hayek sieht Mandeville weiter als Proponenten der Ideen der Evolution und der spontanen Bildung einer Ordnung (Mandeville machte für ihn völlig klar, dass sich eine Ordnung ohne Plan von selbst bildet). Dessen ursprüngliches Paradoxon, dass der Einzelnen Laster oft des Ganzen Gewinn darstellt, interpretiert Hayek ganz entsprechend seiner eigenen Auffassung als Spezialfall eines viel allgemeineren Prinzips.

2.5.1.1 Die komplexe Gesellschaftsordnung

Hayek sieht demgemäß die Hauptthese der *Bienenfabel* darin, dass in der komplexen Gesellschaftsordnung die Ergebnisse individuellen Handelns stark von den eigentlich intendierten Zielen abweichen und dass Einzelne im Verfolgen ihrer eigenen Ziele (ob egoistisch oder altruistisch) Nutzen für andere generieren. Damit ist schließlich die gesamte Kultur und Gesellschaftsordnung das Ergebnis des individuellen Strebens, das durch Einrichtungen, Gewohnheiten und Regeln dahin gelenkt wird, solchen Zwecken zu dienen. Diese Lenkungsmechanismen wiederum sind gewachsen „aus dem Überleben dessen, was sich bewährt hatte“.¹⁷⁷ Klassische Beispiele für das spontane Wachsen solcher Ordnungsstrukturen: Gesetz, Moral, Sprache, Markt, Geld.

2.5.1.2 Spontane Evolutionsprozesse

Für Hayek ist neben der antiken griechischen Unterscheidung von *natürlich* (kosmische Ordnung) und *künstlich* (von Menschen geplant) noch eine dritte Form wesentlich, „eine Ordnung, die zwar das Ergebnis menschlicher Handlungen, aber nicht menschlicher Planung“¹⁷⁸ ist. Diese ist für ihn notwendig zum Verständnis der Evolutionsprozesse, in deren Verlauf soziale Einrichtungen entstanden sind – die spontane Bildung gesellschaftlicher Ordnungen. Er interpretiert nun Mandeville dahingehend, dass die spontanen gesellschaftlichen Prozesse, die in der Selbstliebe (im Egoismus) wurzeln und die öffentliche Wohlfahrt fördern, nur von minimaler Regierungsgewalt beschränkt werden sollen. Damit instrumentalisiert er Mandeville im Sinne seines eigenen Glaubens als „Verteidiger des *laissez-faire*“.¹⁷⁹ Hayek stützt sich auf Mandevilles Theorie, wonach die Gesetze

¹⁷⁷ Hayek (1969), S. 130

¹⁷⁸ Ebenda, S. 131

¹⁷⁹ Ebenda, S. 137

entsprechend dem Modell der spontanen Evolution als Produkt eines langen Prozesses von Versuch und Irrtum, aber nicht durch gezielte Planung entstanden sind. Damit schwächt er die Position des rationalen Individuums zugunsten von Tradition und Erfahrung. Er sieht weiter die Aufgabe der Regierung darin, die Spielregeln des Marktes (als Rahmenordnung) festzulegen und damit ein System zu ermöglichen, „in dem die willkürliche Ausübung der Regierungsgewalt auf ein Minimum beschränkt werde“.¹⁸⁰ Hayek resümiert:

„Was Mandeville im Auge hatte, war, daß Gesetze, die die Menschen nicht mit Vorbedacht geschaffen hatten [...] es zuwege bringen, die widerstreitenden Interessen der Individuen miteinander zu versöhnen. Die Gleichheit der Interessen war [...] das Ergebnis spontan gewachsener Satzungen, die sich entfaltet hatten, weil sie sich zum Gedeihen jener Gesellschaften auswirkten, die auf sie stießen.“¹⁸¹

Er unterstreicht dies noch: „In mancherlei Hinsicht scheint mir Darwin der Höhepunkt einer Entwicklung zu sein, an deren Entstehen Mandeville mehr Anteil als irgendein anderer hat.“¹⁸² Darwins Ansatz des biologischen Evolutionsdenkens ist für Hayek ebenso willkommen wie die Entdeckung, dass der moralische und der politische Kosmos einer ähnlichen Entwicklung unterliegen (und nicht das Ergebnis einer Planung sind), was für ihn zur Entstehung des (seines?) modernen Bewusstseins beigetragen hat.

2.5.2 Gegenstimmen

Ulrich¹⁸³ kritisiert Hayeks naives Vertrauen in die Binnenmoral des Marktes, das sich mit einem Misstrauen gegen die ethisch-praktische Vernunft des Menschen paart. Der Mensch mit seiner begrenzten Vernunft wird als unfähig gesehen, die wohlgeordnete Harmonie zu verstehen und ist damit Störfaktor für die natürliche Entwicklung und Selbstorganisation. Dagegen wird der pure Marktmechanismus zum Garanten von (fast) allem Guten überhöht und die gesellschaftliche Harmonie als automatische Folge eines deregulierten Marktes verstanden: „Der Markt wird so selbst zur höchsten Instanz in der (säkularisierten) Welt, die den Schöpfergott ersetzt.“¹⁸⁴

180 Hayek (1969), S. 136 nach Rosenberg (1963), S. 193

181 Hayek (1969), S. 137

182 Ebenda, S. 142

183 Vgl. Ulrich (2001), S. 173f.

184 Vgl. Ulrich (2001), S. 343 nach Büscher (1991), S. 135f.

DeLong¹⁸⁵ skizziert die Ideologie der 'so what? school', zu der er Hayek rechnet, folgendermaßen: Die gerechte Verteilung von Einkommen und Wohlstand ist die des Marktes. Besorgnis über diese Verteilung ist motiviert von ideologischem Neid den Klugen und Produktiven gegenüber. Dementprechend sind Versuche der Umverteilung ungerecht und führen (nach Hayeks Meinung) unausweichlich in den Totalitarismus. Sogar wenn der Kapitalismus eine grotesk verzerrte Ungleichheit in der Verteilung des Wohlstandes produzieren würde, wäre er nach dieser Schule noch immer das richtige System für die Produktion und Allokation von Gütern. Daher haben für diese Ideologie Ausgleichsversuche der Politik keine ökonomische Rechtfertigung. DeLongs Conclusio dazu:

„This school is such as to make refutation difficult: their universe of values and assumptions has so little in common with the one that the rest of us take for granted that it is hard to determine what arguments will have purchase.“¹⁸⁶

2.5.2.1 Mit Hayek gegen Hayek

Arthur M. Diamond Jr. (Department of Economics, University of Chicago) untersucht in seinem Essay *F. A. Hayek on Constructivism and Ethics*¹⁸⁷ die Inkonsistenz und Widersprüchlichkeit von Hayeks ethischen Positionen. Dazu vergleicht er zuerst Hayeks Differenzierung von konstruktivistischem und kritischem Rationalismus, auf der die Hayeksche Evaluation ethischer Positionen aufgebaut ist, und die von einer engen Verknüpfung zwischen erkenntnistheoretischen, politischen und ethischen Standpunkten ausgeht. Anhand der Analyse von vier verschiedenen Werken Hayeks und der darin vorgenommenen Klassifikation historischer Personen untersucht Diamond die Haltbarkeit von Hayeks Äußerungen im Angesicht seiner eigenen Unterscheidungskriterien. Seine Erkenntnis: Die Hayekschen Kategorien von konstruktivistischem und kritischem Rationalismus sind von geringem Wert, da die Annahme der engen Verknüpfung der verschiedenen Diskursebenen sich sowohl logisch als auch historisch als falsch erweist.

Im zweiten Schritt fokussiert Diamond auf die ethischen Positionen Hayeks. Dazu bemerkt er, dass dieser vier verschiedene inkonsistente Standpunkte

185 Vgl. DeLong (1997), Kapitel XIV: *Rolling Back the Welfare State*

186 DeLong (1997), Kapitel XIV: *Rolling Back the Welfare State*

187 Vgl. Diamond Jr. (1980)

eingegenommen hat, von denen er zumindest einen als konstruktivistisch verdammt hatte. Die vier Positionen, die Diamond identifiziert, sind: Relativismus, Sozialdarwinismus, Utilitarismus und Vertragsethik. Er dokumentiert diese Positionen anhand von Zitaten und Textanalysen aus verschiedenen Werken Hayeks.

Die Interpretation seines finalen Resultats geht auf Hayek zurück, der in seinen frühen Schriften die Grenzen des einzelnen menschlichen Geistes betont hatte. Er hatte argumentiert, dass kein Einzelner (oder gar ein Planungskomitee) in der Lage wäre, die Unzahl an Informationen über Angebot und Nachfrage zu verstehen, die automatisch in den Preisen gesammelt wird, die der Markt hervorbringt. In Hayeks Sicht ist der menschliche Verstand nicht nur limitiert in seiner Fähigkeit, große Mengen von Fakten zu verarbeiten, sondern auch darin, eine profunde deduktive Begründung für die Ethik zu geben. Für Diamond beginnen Hayeks Probleme aber genau dort, wo dieser über Behauptungen, die von den Wirtschaftswissenschaften überprüft werden können, hinausgeht. Die Spannung entwickelt sich dort, wo Hayek zu einer vernunftbasierten moralischen Verteidigung des freien Marktes ansetzt. Diamond meint dazu:

„He is an intellectual sceptic who wants to give political philosophy a secure intellectual foundation. It is thus not too surprising that what results is confused and contradictory.”¹⁸⁸

In diesem Sinn könnte man auch sagen, dass Hayeks Ansichten mit seinen eigenen Thesen widerlegt worden sind, also gleichsam der frühe Hayek gegenüber dem späteren Recht behalten hat.

¹⁸⁸ Diamond Jr. (1980), S. 363

3 Wirtschaftsethik als akademische Disziplin

Nachdem im vorigen Kapitel die Entwicklung des eigenständigen ökonomischen Denkens diskutiert wurde, wenden wir uns jetzt den Konturen einer kontemporären wirtschaftsethischen Disziplin zu. Der ethische Gesichtspunkt des historischen Teils behandelte Fragen der Tauschgerechtigkeit, der Moral des Marktes und der ökonomischen Eigengesetzlichkeit. In diesem Kapitel werden nun theoretische Zugänge zur wissenschaftlichen Behandlung des Themas vorgestellt. Wir beginnen dabei mit Konzepten zur äußeren und inneren Klassifikation von Wirtschaftsethik. Dann untersuchen wir die Entwicklung der Unternehmensethik in den USA, und im nächsten Schritt stellen wir einen globalen Vergleich der Wirtschaftsethik an. Wesentliche Bereiche eines akademischen Wissenstransfers in die wirtschaftliche Praxis bilden schließlich die Institutionalisierung von Unternehmensethik (u. a. in Form von Programmen oder Ethikkodizes) und der noch relativ junge, aber in der Anwendung schon weit verbreitete (und für eine moderne Wirtschaftsethik unumgängliche) Stakeholder-Ansatz.

Die Wirtschaftssysteme der westlichen Welt bewegen sich seit 1945 generell im Spannungsfeld von freien Märkten und staatlichen Eingriffen. Relevante Theoriesysteme sind hier der Ordoliberalismus, der Keynesianismus und die Soziale Marktwirtschaft. Die Rolle des Staates wird gesehen als a) Bewahrer und Sicherer des Marktes (Rahmenbedingungen, Wettbewerbsordnung) oder b) Umverteiler, sozialer und ökologischer Beschützer, Garant von Gerechtigkeit.

Wolff spricht zum Thema Wertewandel von einer sozialen Transformation, die in „die heutige *offene Gesellschaft*“¹⁸⁹ mündete, die sich zu Wertpluralismus, politischer Liberalität, Selbstbestimmung und sozialer Solidarität bekennt. Er meint weiter:

„Der Selbstbestimmungsanspruch des Bürgers erhielt seine Legitimierung durch dessen Mündigkeit, d. h. seine Fähigkeit, rational und selbstverantwortlich zu handeln.“¹⁹⁰

189 Vgl. Wolff (1989), S. 186

190 Ebenda

Pieper¹⁹¹ sieht seit den 1980er Jahren die philosophische Ethik mehr und mehr an Bedeutung gewinnen, nachdem zu Beginn der 60er Jahre die Rehabilitierung der praktischen Philosophie eingesetzt hatte. Mit ihr war auch die Frage nach einer normativen Orientierung der Praxis aufgetaucht. Die zwischenmenschlichen Konflikte in unserer technisierten und automatisierten Lebenswelt ließen den Ruf nach Ethik immer lauter werden, da in einer pluralistischen Gesellschaft die Sinnentwürfe der Religionen auch nicht mehr als allgemein verbindlich erachtet werden können. An den Universitäten begannen interdisziplinäre Kontakte zuerst bei Medizinern, dann bei Naturwissenschaftlern und schließlich auch bei Ökonomen. Sie alle wollten inhumane Strukturen, Regeln und Praktiken beseitigen und Raum für mehr Lebensqualität schaffen. Das Resultat sind die heute im medizinischen Bereich bereits verbreiteten Ethikkommissionen und eine Reihe von interdisziplinären Bereichsethiken.

3.1 Konzepte der Wirtschaftsethik

Im folgenden werden exemplarisch aktuelle Beiträge von namhaften internationalen Vertretern der wirtschaftsethischen Diskussion vorgestellt. Die dabei dargelegten theoretischen Konzepte bilden die Referenz für Darstellungen im praktisch-empirischen Teil dieser Arbeit (vgl. Kap. 4 und 5). Einem äußeren Klassifikationsschema mit handlungsorientiertem Ansatz werden sprach- und kommunikationsanalytische Zugänge gegenübergestellt.

3.1.1 Enderles ‚Conceptual Framework‘

Von Georges Enderle (*Professor of International Business Ethics* in Indiana)¹⁹² stammt ein konzeptioneller Rahmen für Wirtschaftsethik, der sich im aktuellen Kontext von Globalisation, Pluralismus, kultureller und religiöser Vielfalt als vorteilhaft und praktikabel erweist.¹⁹³ Enderle möchte damit die weit verbreitete Konfusion in der wirtschaftsethischen Diskussion (er meint die Vielzahl von Ansätzen, die für sich allein stehen und nicht voneinander lernen) auflösen und

191 Vgl. Pieper (1992), S. XI

192 Enderle ist z. Zt. Präsident der *International Society of Business, Economics and Ethics (ISBEE)* und Mitbegründer des *European Business Ethics Network (EBEN)*.

193 Vgl. Enderle (2000), S. 265ff.

einen sinnvollen Dialog ermöglichen. Er konzentriert sich auf die Schnittstelle zwischen empirischen und theoretischen Studien und möchte damit die Grundlage für Operationalisierung und Messung schaffen. Er setzt dazu bei einem breiten Verständnis von Wirtschaft als eigenständigem und (mit anderen) überlappendem Bereich des menschlichen Lebens an: „...the final purpose of business ethics aims at improving the ethical quality of decision making and acting at all levels of business.“¹⁹⁴

3.1.1.1 Ein handlungsorientierter Ansatz

Enderle geht aus von der fundamentalethischen Frage „Was soll ich (sollen wir) tun?“ und sieht den Menschen permanent gefordert zu handeln und Entscheidungen zu treffen: „Decision making and acting is an essential part of human existence.“¹⁹⁵ Er schlägt daher einen handlungsorientierten Ansatz (*action-oriented approach*) für die Wirtschaftsethik vor, der einen klaren und symmetrischen Fokus auf den Akteur und die umgebenden Strukturen legt.

Handeln schließt Wahlfreiheit mit ein. Wir können eine Handlung aus verschiedenen Alternativen auswählen, während wir einer Reihe von Zwängen oder Beschränkungen unterliegen. Handlungen sind also immer begrenzt, oft durch eine vorhergehende Auswahl. Die Freiheit der Wahl bezieht sich in der Folge auf verschiedene Umstände: einerseits die Wahl *innerhalb von* Beschränkungen (oder: Wie Akteure ihre Freiräume nützen), andererseits die Wahl *von* Beschränkungen (oder: Wie Akteure die Konditionen und Grenzen ihrer zukünftigen Handlungen formen). Entscheidungen und Handlungen sind immer konkret, also gegenüber der Komplexität des Lebens exponiert. Entscheidungsträger haben häufig nicht ausreichend Zeit, um sich mit den Konsequenzen ihrer Handlungen umfassend auseinander zusetzen. Enderle stellt sich jedoch einem hemdsärmeligen Pragmatismus (man könnte an Dezisionismus denken) entgegen, der theoretische Abwägungen als unnötig ansieht: „‘Good practice’ needs ‘good theory’ in business ethics as well as in other domains.“¹⁹⁶

¹⁹⁴ Enderle (2000), S. 266

¹⁹⁵ Ebenda

¹⁹⁶ Ebenda, S. 267

3.1.1.2 Freiheit und Verantwortung

Für sein Rahmenkonzept führt Enderle einen einzigen Schlüsselbegriff ein: Verantwortung. Verantwortung ist für ihn eine zentrale Idee der kontemporären Moral (und der damit verbundenen ethischen Reflexion) und involviert sowohl theoretische als auch praktische Aspekte. Er nimmt an, dass die Verantwortung eine Funktion der Freiheit ist: „...the bigger the space of freedom one has, the higher one's responsibility...“.¹⁹⁷ Daher ist die Bestimmung der Freiheit (und ihrer Grenzen), die wirtschaftlichen Akteuren zur Verfügung steht, entscheidend für die Zuweisung ihrer Verantwortung.

3.1.1.3 Handlungsebenen

Um die Subjekte der Verantwortung so genau wie möglich zu identifizieren, schlägt Enderle die Einteilung in drei Handlungsebenen vor, die jeweils Akteure, ihre Interessen und Motivationen umfassen:

- Die *Mikro-Ebene* beschreibt das Handeln des Einzelnen. Sie untersucht Verhaltenserwartungen und Verantwortlichkeit von Individuen als Arbeitgeber und -nehmer, als Kollege oder Führungskraft, als Konsument, Lieferant, Investor oder Betriebsrat. Kleine Gruppen ohne organisatorische Struktur, die kollektive Entscheidungen treffen und kollektiv handeln, werden auch zu dieser Ebene gezählt.
- Die *Meso-Ebene* befasst sich mit dem Handeln und Entscheiden von Organisationen. Darunter werden u. a. Unternehmen, Gewerkschaften, Konsumentenschutzvereinigungen und Berufsvereinigungen subsumiert. Die Meso-Ebene sieht das Unternehmen als ‚Moralische Person‘ und analysiert die Verantwortung von Unternehmen, Unternehmensleitbilder und Ethikkodizes. Sie unternimmt eine Bewertung der Beziehungen zu Kunden, Lieferanten und der Konkurrenz. Sie umfasst auch eine ethische Analyse der Binnenstruktur von Unternehmen: Unternehmenskultur, Betriebsklima, Kommunikationsstil und Hierarchien, Arbeitsplatzgestaltung, Rolle der Frauen, Anerkennung von Leistungen, objektive Besteuerungsmaßnahmen.

¹⁹⁷ Enderle (2000), S. 268

- Die *Makro-Ebene* beschreibt das Handeln des Systems und die Wirtschaftsordnung als solche: Fragen der Wirtschafts-, Gesellschafts- und Finanzpolitik.

Auf jeder Ebene haben die Akteure unterschiedlich viel Entscheidungsfreiraum und damit einhergehend unterschiedlich viel Verantwortung. Die Ebenen können nicht gegeneinander ausgetauscht und ersetzt werden. Enderle meint zusammenfassend: „The central point of this three-level conception is to perceive the links between decision making, acting, and responsibility as concretely as possible”.¹⁹⁸

Die drei Handlungsebenen kontrastieren das gebräuchliche Schema von Mikro- und Makroökonomie in zweierlei Hinsicht. Zum einen wird der individuelle Akteur explizit auch als moralischer Akteur (mikroökonomisch nur als Entscheider) dargestellt. Zum anderen wird auch die Organisation als moralischer Akteur aufgefasst, was der enormen Bedeutung von Organisationen in modernen Gesellschaften entspricht.

3.1.2 Wirtschaftsethik im globalen Kontext

Enderle führt sein Konzept der drei Ebenen wirtschaftlichen Handelns und wirtschaftlicher Verantwortung über nationale Grenzen hinaus. Die Wirtschaft ist für die kontemporäre Gesellschaft (auf nationaler und auf internationaler Ebene) eine „major driving force“¹⁹⁹ geworden. Je größer nun der Einfluss des Geschäftslebens wird, desto größer wird auch die Notwendigkeit und Dringlichkeit sicherzustellen, dass sich die Wirtschaft in die richtige Richtung entwickelt. Die Frage nach der ‚richtigen Richtung‘ ist die Frage nach der inhärenten ethischen Dimension der Wirtschaft. Dabei steht für ihn nicht nur das moralische Handeln auf dem Spiel, sondern auch die Reflexion und ethische Theorie, „and the further globalization advances, the greater and more complex the practical and theoretical challenges become.“²⁰⁰

Die Führung der Wirtschaft in die richtige (ethische) Richtung muss für Enderle sowohl von innen (in Form von proaktivem Verhalten und Selbstbeschränkung)

¹⁹⁸ Enderle (2000), S. 269

¹⁹⁹ Ebenda, S. 263

²⁰⁰ Ebenda

als auch von außen (als politischer Druck, rechtliche Regelungen und soziokulturelle Gepflogenheiten) kommen. Je mehr Freiheit (und damit Verantwortung) die ökonomischen Akteure nun genießen, desto wichtiger wird die Führung von innen.²⁰¹ Die stattfindenden globalen Transformationen sind hochkomplexe und vielfältige Prozesse mit weit reichenden Konsequenzen für die lokale und die globale Gesellschaft und Gemeinschaft. Jeder einzelne ist gefordert, mit dem kulturellen und religiösen Pluralismus weltweit, und verstärkt auch innerhalb nationaler Grenzen, umzugehen und nach „a common ethical ground for common challenges“²⁰² zu streben.

Unter diesen Umständen und am Beginn des 21. Jhdt., meint Enderle nun, „it seems advisable definitely to place the approach to business and economic ethics into the global context.“²⁰³ Die bisherigen Anstrengungen und Aktivitäten in diesem Bereich haben sich auf einzelne Länder konzentriert und entsprechen damit nicht den Bedürfnissen der globalisierten Welt.

3.1.2.1 Die globale Erweiterung der drei Ebenen

Enderle nimmt den ersten *World Congress of Business, Economics, and Ethics* (Tokyo 1996) und die dort auftauchenden Fragen nach internationaler Vergleichbarkeit zum Anlass, eine „extended three-level conception“²⁰⁴ mit Rücksicht auf eine internationale/globale Ebene zu formulieren. Sein Ziel dabei: die Akteure und ihre Verantwortung im internationalen Kontext identifizieren. Er möchte damit den konzeptionellen Raum zum Erfassen verschiedener Arten von internationalen Beziehungen auf verschiedenen Handlungsebenen der aufstrebenden globalen Ökonomie schaffen.

Als Grundlage nimmt Enderle dabei ein bestimmtes Verständnis von den Grenzen zwischen nationalen und internationalen Angelegenheiten auf allen drei bereits eingeführten Handlungsebenen:

- Auf der *Mikro-Ebene*: Die persönlichen Beziehungen und ihre korrespondierenden Verantwortungen über nationale Grenzen hinweg.

201 Die Führung verlagert sich also von außen (Staat) nach innen; das Prinzip der Eigenverantwortung gewinnt damit an Bedeutung. Um die Funktion und den Zusammenhalt einer (globalen) Gesellschaft aufrechtzuerhalten, ist also nach dem Wegfall anderer Beschränkungen eine Selbstverpflichtung notwendig.

202 Enderle (2000), S. 264; er spricht auch von einer ‚Globalen Ethik‘.

203 Ebenda

204 Ebenda, S. 270

- Auf der *Meso-Ebene*: Die Beziehungen und ihre korrespondierenden Verantwortungen innerhalb von Organisationen, z. B. multinationale Korporationen, internationale Gewerkschaften, internationale Konsumentenvereinigungen.
- Auf der *Makro-Ebene*: Die Relationen in Systemen und ihre korrespondierenden Verantwortungen über nationale Grenzen hinweg, z. B. bilaterale Abkommen, regionale Verträge, globale Organisationen (WTO, Weltbank).

Enderle unterscheidet weiter den Grad der Durchlässigkeit von Grenzen: Dieser bewegt sich zwischen den Extrempolen der hermetischen Geschlossenheit (Grenzen sind undurchdringlich, wie z. B. früher im kommunistischen Albanien) und der völligen Abschaffung von Grenzen. Er klassifiziert dabei vier Stufen:

1. Das Ausland (*foreign country*): Nationale Grenzen sind relativ undurchdringlich.
2. Das Weltreich (*empire*): Die übernationale Expansion von häuslichen Beziehungen ohne Modifikation. Nationale Grenzen sind in Richtung des Gastgeberlandes asymmetrisch viel stärker durchgängig als in die andere Richtung.
3. Die Querverbindung (*interconnection*): Wie am Beispiel des Verhältnisses zwischen Italien und der EU illustriert, sind internationale und innerstaatliche Beziehungen aneinander gekoppelt. Die gegenseitige Abhängigkeit verwischt den Gedanken eines nationalen Interesses, das die Anliegen von anderen Nationen oder supranationalen Einheiten missachtet. Staatsgrenzen sind, obwohl noch vorhanden, in hohem Ausmaß durchgängig in beide Richtungen.
4. Die Globalisierung (*globalization*): Nationale Grenzen werden irrelevant, Bürger werden Kosmopoliten und Nationalstaaten verschwinden. Dabei wird virtuell die ganze Welt umfasst.

Enderle wendet diese vier Arten der Grenzziehung auf alle drei Ebenen wirtschaftlicher Handlung und Verantwortung an, was einen Raster mit zwölf verschiedenen Klassifikationsstufen ergibt. Damit lässt sich für ihn die komplexe

Vielfalt globaler Transformationen abbilden (besonders in Hinsicht auf die Verschiedenheit von globalen Beziehungen auf allen Ebenen). Im europäischen Kontext scheint die Abstufung in der Grenzziehung besonders mit dem Entstehen von vereinigten europäischen Staaten relevant und interessant zu werden.

3.1.3 Kommunikative Ethik

Neben Enderles Einteilung von Wirtschaftsethik nach äußeren, strukturellen und funktionellen Klassifikationsschemata, die eine globale Vergleichbarkeit von ethischen (oder auch unethischen) wirtschaftlichen Handlungen ermöglicht, bieten sich zur Untersuchung der ‚wirtschaftsethischen Binnenstruktur‘ Konzepte der Sprach- und Kommunikationsanalyse an. Entsprechend dem von Wittgenstein eingeleiteten *linguistic turn*, der die angloamerikanische Analytische Philosophie seit 1960 mit einem bedeutenden Impuls versorgt, wendet sich eine kommunikative Ethik der Sprache als Ort für Geltungsansprüche (Grundsätze, Gesetze, Normen) zu. Ihre Methode ist dabei die analytische Reduktion, „die Zurückführung des Gesetzes- und Regelwissens auf sprachliche Erfahrungen und Strukturen“.²⁰⁵ Die Ziele liegen im Bereich der Aufklärung und Emanzipation:

„...die Tiefenstrukturen des Sprechens, Denkens, und Handelns aufzudecken und über das Verständnis dieser Möglichkeitsbedingungen das Selbst- und Fremdverstehen des Menschen, eine Niveauehebung menschlicher Kultur, den vernünftigen und gewaltfreien Umgang der Menschen untereinander wie mit der sie umgebenden Natur, zu befördern.“²⁰⁶

Für Habermas' Konzept der Diskursethik ist das Ziel des Sprechaktes ein Konsens, der „Verletzungen normativ festgeschriebener sozialer Erwartungen oder Konventionen [...] überwindet.“²⁰⁷ Auf der Basis dieses Hintergrundkonsenses „kann die intersubjektive Gemeinsamkeit wechselseitigen Verstehens, geteilten Wissens, gegenseitigen Vertrauens und Übereinstimmung miteinander herbeigeführt werden“,²⁰⁸ die Freiheit, Gleichheit und Solidarität ermöglicht. Der Diskurs ist also das Verfahren, in dem die intersubjektive Austauschbarkeit der Perspektiven im verständigungsorientierten Austausch von Argumenten praktisch

205 Müller (1992), S. 235

206 Ebenda

207 Ebenda, S. 255

208 Ebenda

geprüft wird.²⁰⁹ Für Ulrich ist „das kommunikative Gegenseitigkeitsethos zwischen Gesprächspartnern [...] auch menscheitsgeschichtlich als die entscheidende Wurzel der humanen Moralität zu verstehen.“²¹⁰ Normative Möglichkeitsbedingung der Argumentation (und der Verständigung) ist damit die wechselseitige Anerkennung von Gesprächspartnern als mündige Personen (und infolge die implizit unterstellte Zugänglichkeit für rationale Argumente und die Fähigkeit zu antworten). Daraus lässt sich klar erkennen, dass „rationale Verständigung unausweichlich ein kommunikatives *Ethos* voraussetzt.“²¹¹

3.1.3.1 Unternehmensethische Begrifflichkeiten

Thomas Donaldson²¹² geht in seiner Analyse der Sprache und Begrifflichkeit internationaler Unternehmensethik²¹³ von einer Abbildfunktion der Sprache und einer Analogie zwischen den verwendeten Begriffen und dem Handeln aus. Die Sprache ist für ihn „the basic medium of ethics.“²¹⁴ Daher hat die Begrifflichkeit, die wir zur Diskussion internationaler unternehmensethischer Angelegenheiten verwenden, signifikanten Einfluss auf das Leben in (und mit) der internationalen Wirtschaft. Anders formuliert bildet Sprache moralische Strukturen ab und formt diese. Er bezieht sich in seiner Untersuchung auf eine zugrundeliegende Ebene der fundamentalen Strukturen, durch die wir moralische Wirklichkeit erfassen. Daraus resultierend findet er, dass einige Sprachen für den Zweck, Unternehmen als moralische Akteure zu definieren, besser geeignet sind.

Donaldsons Analyse führt ihn zu folgenden Ergebnissen: Er identifiziert sechs unterschiedliche moralische Sprachen als Medien der Erfahrung und des Handelns. Davon eignen sich drei für die Anwendung auf unternehmensethische Bereiche:

1. Die Vermeidung von menschlichem Leid und Schaden (die Idee des Liberalismus). Diese Sprache ist in ihrer konsequenzialistischen

209 Vgl. Ulrich (2001), S. 78f. Er geht dabei von einem Interesse der Beteiligten an der rationalen Begründbarkeit der Geltungsansprüche aus. Damit legt er den vernunftethischen Gesichtspunkt der allgemeinen Reziprozität von Ansprüchen als Begründung des Standpunkts der Moral nahe.

210 Ulrich (2001), S. 79

211 Ebenda

212 Thomas Donaldson ist gegenwärtig *Professor of Legal Studies* und Direktor des *Wharton Ethics Program* an der *University of Pennsylvania*.

213 Ursprünglich erschien Donaldsons Beitrag in: *Business Ethics Quarterly*, Vol. 2, Issue 3 (1992).

214 Vgl. Donaldson (1993), S. 208. Die Untersuchung ist auf der Mesoebene angesiedelt.

Ausrichtung dem utilitaristisch motivierten Gedanken der Maximierung menschlichen Wohlergehens sehr ähnlich, wenngleich sie sich mit einem geringeren Anspruch bescheidet.

2. Rechte und Pflichten: Die Begrifflichkeit der universalen Prinzipien steht in enger Beziehung zu Kants Kategorischem Imperativ. Donaldson findet sie vorrangig im rechtlichen Kontext, wo etwa treuhänderische Pflichten von Managern gegenüber Aktionären oder Rechte von Inhabern formal vertraglich festgelegt und mit Sanktionen gestützt werden.
3. Der soziale Vertrag: Die Betonung der wechselseitigen Vereinbarung bezieht sich auf explizite, implizite oder hypothetische Abkommen innerhalb einer bestimmten Gruppe von moralischen Akteuren. Die historische Linie lässt sich zurückverfolgen bis zu Platon, neben Hobbes, Locke und Rousseau ist John Rawls zu erwähnen, der diese Sprache für wirtschaftliche Geschehnisse verwendet. Donaldson selbst bedient sich des sozialen Vertrags zur rechtfertigenden Begründung produktiver Organisationen.

Diese Sprachen zeichnen sich für ihn dadurch aus, dass sie weder ein perfektionistisches Ideal nach Art und Weise eines Individuums anstreben noch einen Psychozentrismus voraussetzen, den ein Unternehmen als Gesamtheit nicht hat.²¹⁵

3.1.3.2 Moral hybrids – eine Theorie moralischen Konsums

Birger Priddats²¹⁶ Theorie des moralischen Konsums²¹⁷ verfolgt den Ansatz kommunikativ generierter, geteilter Werthaltungen (*shared beliefs*), die aus sozialen Kommunikationsereignissen (bei Priddat: Sprachspiele) entstehen. Damit siedelt sie sich eindeutig auf der Makroebene des Gesamtsystems an und lässt den Spielraum und die Autonomie der Individuen schrumpfen.²¹⁸ Für ihn sind die

²¹⁵ Donaldson verweist hier explizit auf eine signifikante Unterscheidung der Akteure von Meso- und Makroebene. Die Bedingungen und Möglichkeiten personalen menschlichen Lebens finden sich nicht im Identitätskonzept einer Organisation.

²¹⁶ Priddat ist Professor für Volkswirtschaft und Philosophie an der Universität Witten/Herdecke.

²¹⁷ Vgl. Priddat (2000), S. 128ff.

²¹⁸ Schumann wirft dies Priddat in seinem Koreferat zu dessen Text auch vor: „Der Punkt ist, [...] dass Priddat ein Verständnis von Moral zugrunde legt, das das Individuum völlig ausklammert und es als eine orientierungslose Figur im ökonomischen und medialen Kommunikationsspiel betrachtet“ (Schumann: $a = a + b$, S. 153).

Individuen beeinflussbar durch Bedeutungsverschiebung in den Sprachspielen, ihre Weltbilder sind formbar:

„Wenn wir uns von der Vorstellung verabschieden, dass Moral eine vollständig individuelle Eigenschaft ist, sondern Moral als eine Eigenschaft von ‚linguistic communities‘ auffassen, die die Zugehörigkeit zu Sprachspielgemeinschaften markiert, dann ist der Kommunikationswert der Moral höher zu gewichten als die individuelle Überzeugung.“²¹⁹

Das Erlangen und ‚Haben‘ einer Überzeugung ist für ihn kein Akt der Wahl aus einer Anzahl an gegebenen Überzeugungen, sondern eine kommunikativ erlangte Einstellung (und damit ein Selbst- und Weltverständnis und eine Interpretation derselben).

Priddats Konzept stützt sich wesentlich auf seine Duplextheorie der Güter. Laut dieser sind Güter sogenannte *moral hybrids*, d. h. sie bestehen aus Produkten und daran angeknüpften Bedeutungen: „Die Bedeutungen, die wir bestimmten Weltausschnitten geben [...], sind meistens kommunikativ generierte und geliehene Bedeutungen aus den Sprachspielen, innerhalb derer wir uns bewegen.“²²⁰ Diese immanente Funktion wird über Marketingaktivitäten genutzt: „Marketing ist [...] Zusatzleistung, um den Verkauf der Güter zu erhöhen, durch Kommunikation von Bedeutungen, Geschichten, Lebensweltinklusionen, ‚life style matrices‘ etc.“²²¹ Priddat subsumiert diese Geschichten unter ‚Kultur‘, also einem Wert-, Sinn- und Bedeutungsgefüge. Marken (und Werbung im allgemeinen) bilden für ihn Mythen in Form von möglichen Kontexten der Güter. Diese Mythen (bei Priddat: Markierungen) können ebenso moralisch aufgeladen werden. Moral ist danach keine „von den Akteuren sich selbst auferlegte Restriktion ihres Präferenzprofils“,²²² sondern eine Reinterpretation der Situation unter anderen Gesichtspunkten und mit anderen Bewertungskriterien. Sie wird damit (über den moralischen Konsum), zu einem quasi-politischen Mechanismus (am Beispiel von Shell und dem Tankstellenboykott im Zuge der geplanten Versenkung einer Ölplattform 1995 illustriert), in dem die Konsumenten wie politische Bürger agieren und damit eine marktabgewinkelte neue politische Ökonomie erschaffen. Als

219 Priddat (2000), S. 136

220 Ebenda, S. 137

221 Ebenda, S. 138

222 Ebenda, S. 128

Konsequenz haben Unternehmen sich zu vergegenwärtigen, dass nicht nur ihre Markthandlungen von den Konsumenten bewertet werden, sondern alle anderen Aktivitäten auch. Mit ihrem Konsumverhalten beurteilen die Käufer die Gesamtheit eines Unternehmens. „Moralischer Konsum wird ein Moment der Dramatisierung von Produkten, ihrer ‚life-event-quality‘.“²²³

Priddat prophezeit schließlich: „Wir stehen noch unter dem Eindruck, dass die Ökonomie Güter produziere. Dass sie längst begonnen hat, Kultur und ‚moral codes‘ zu produzieren, halten wir meistens noch für eine kulturkritische Nebenbemerkung.“²²⁴ Daher darf Moral nicht nur als extra-ökonomische Haltung gesehen und zur Beurteilung der Ökonomie verwendet werden. Im Marktprozess selbst hat sie inzwischen instrumentellen Charakter: zur Diversifizierung und Differenzierung von Produkten und zur Attraktion von Aufmerksamkeit.

3.2 Business Ethics in den USA

Nach der Einführung in die theoretischen Konzepte von Enderle, Donaldson und Priddat wenden wir uns nun der spezifischen Entwicklung der Unternehmensethik (Enderles Mesoebene) in den Vereinigten Staaten in soziokultureller und historischer Hinsicht zu. Die Betrachtung ist auch als Entstehungsgeschichte der akademischen Disziplin zu sehen. Die Diskussion über Wirtschaft und Ethik in den USA ist eng mit dem Gebiet der Unternehmensethik (*Business Ethics*) verbunden. Ihre Themen sind zum Teil landesspezifisch, zum Teil international. Ein generelles Thema ist die Ethik des Kapitalismus (Privateigentum, freie Märkte für Arbeit und Kapital, Wettbewerb). Richard T. De George²²⁵ meint zur kapitalistisch orientierten Struktur:

„Das allgemeine System des Kapitalismus und des freien Unternehmertums ist jedoch immer mit einem gewissen kulturellen, gesellschaftlichen und Regierungssystem – einschließlich der Rechtsordnung – verbunden.“²²⁶

²²³ Priddat (2000), S. 147

²²⁴ Ebenda, S. 148

²²⁵ Richard T. De George ist Direktor des *International Center for Ethics in Business* an der University of Kansas und war als Berater u. a. für Motorola, Hallmark Cards, Kansas City Power and Light, Koch Industries und General Motors tätig.

²²⁶ De George (1992), S. 301

Er nennt diese strukturellen Gegebenheiten Hintergrundinstitutionen, innerhalb derer das ökonomische System funktioniert und mit denen es verbunden ist. Nationale Unterschiede bestehen für ihn innerhalb dieser Hintergrundinstitutionen, die die einzelnen Ökonomien prägen. Man kann dabei wiederum an Polanyis Konzept der *embedded economy* denken, das sich innerhalb politischer, sozialer und religiöser Zusammenhänge bewegt und auf den je national unterschiedlichen Wertvorstellungen aufbaut. Somit agiert die *embedded economy* trotz der Loslösung von einer strikten Reglementierung (noch immer) nicht gänzlich frei und eigengesetzlich. Schließlich stehen die Individuen als Subjekte des ökonomischen Handelns immer in einem bestimmten moralischen Umfeld, dessen Ethos ihnen über Erziehung und Sozialisation vermittelt wurde.

De George sieht durch variante Hintergrundinstitutionen auch von Land zu Land unterschiedliche ethische Fragen und Probleme. Die anfänglichen Fragen der amerikanischen Unternehmensethik teilt er in drei Ebenen:²²⁷

1. Die Beschäftigung mit dem ökonomischen System, insbesondere dem freien Unternehmertum.
2. Die Analyse der Ethik von Korporationen, das sind korporative Strukturen, Praktiken und Aktivitäten.
3. Die Frage nach der Ethik der Individuen, die in Unternehmen tätig sind.

De George zeigt mit seiner Idee der Hintergrundinstitutionen theoriegeschichtliche Parallelen zur Schule des Institutionalismus, die (mit ihrem Ursprung im ausgehenden 19. und beginnenden 20. Jhdt.) die 'herrschende' neoklassisch fundierte Wirtschaftswissenschaft radikal in Frage stellte.²²⁸ Der Institutionalismus wandte sich dabei besonders gegen das abstrakt-reduzierte Menschenbild des *homo oeconomicus*:

²²⁷ De Georges hier vorgeschlagene Einteilung im entwicklungsgeschichtlichen Kontext korrespondiert mit Enderles Konzept (vgl. S. 56).

²²⁸ Vgl. Reuter (1994), S. 45. Der amerikanische Ökonom und Sozialwissenschaftler Thorstein Veblen (1857-1929) gilt als Begründer dieser Richtung.

„Die Sichtweise des Individuums als allwissend, rational, frei in der Anwendung seiner Mittel, seine Ziele ohne jedes Gemeinschaftsgefühl mechanisch-egoistisch – deshalb im Kern passiv – verfolgend, wird als unzulässige Vereinfachung, die nur eine Seite bzw. nur einen Aspekt menschlichen Seins berücksichtigt, zurückgewiesen. Das von der Neoklassik herausgestellte Individuum ist insofern nur eine Abstraktion.“²²⁹

Entgegen einer orthodoxen Marktgläubigkeit „kritisieren Institutionalistinnen [...] jede Art von Theologie und Teleologie und betonen den evolutionistischen, auf kein konkret bestimmbares Ziel hinauslaufenden und von keiner metaphysischen Kraft getragenen Entwicklungsgedanken.“²³⁰ Interessant ist auch ein Vergleich von Institutionalismus und Historischer Schule: „Beide kritisieren die abstrakt-deduktive Methode der Ökonomie, betonen induktive Verfahren, befürworten einen ganzheitlichen (holistischen) Ansatz und weisen die Möglichkeit, Theorien mit überhistorischem Anspruch zu formulieren, zurück. Auch hinsichtlich der Überzeugung, daß die wirtschaftswissenschaftliche Forschung nur durch ihre Orientierung auf kollektive Wohlfahrt ihren Sinn erfährt, besteht weitgehend Einigkeit.“²³¹

3.2.1 Die Entwicklung der Unternehmensethik

De George unterteilt hier grosso modo drei Stadien: (1) vor 1960, (2) 1960 bis 1970, (3) nach 1970. Die Periode (1) vor 1960 hatte ihren Schwerpunkt in theologischen und religiösen Aktivitäten. Die Sozialenzykliken der Päpste bildeten die Grundlage für eine katholische Sozialethik, die die Sorge um die Sittlichkeit der Wirtschaft miteinschloss. Das verbreitetste fachspezifische Buch der fünfziger Jahre war „Das Naturrecht. Handbuch der Gesellschaftsethik, Staatsethik und Wirtschaftsethik“ des Wiener Theologen Johannes Messner.²³² Themen der Sozialethik waren angemessene Arbeitsbedingungen, existenzsichernder Lohn und die Bedeutung moralischer gegenüber materiellen Werten.

Die folgende Periode (2) war geprägt vom vielfältigen Wandel der amerikanischen Gesellschaft und ihrer Werte. Im Zuge der Umwälzungen kam es zu

²²⁹ Reuter (1994), S. 137

²³⁰ Ebenda, S. 68. Reuter weiter: Sie „betonen [...] die empirisch-pragmatische Kategorie der Zweckmäßigkeit, die kein ‚höheres‘ Prinzip kennt, das nicht aus dem Lebensprozeß selbst abzuleiten ist.“

²³¹ Reuter (1994), S. 67

²³² De George (1992), S. 303

Studentenunruhen, zu Revolten gegen Autoritäten und zur Ausbildung von Gegenkulturen, vieles davon in Verbindung mit Protesten gegen den Vietnam-Krieg. Die Jugend wandte sich gesellschaftlichen und öffentlichen Anliegen zu und entwickelte eine stark negative Einstellung gegen die etablierte Wirtschaft. Das Auftauchen von ökologischen Problemen wie Umweltverschmutzung und giftigen/nuklearen Abfällen trug zu diesem Prozess bei. Weiters entwickelten sich Verbraucherschutzbewegungen (*consumerism*). Die Universitäten reagierten auf den Wandel mit Kursen und Studiengängen, die die soziale Frage in der Wirtschaft behandelten, jedoch ohne systematische Beachtung ethischer Theorien.

Die Periode (3) nach 1970 ist für De George dadurch gekennzeichnet, dass sich die Unternehmensethik (*Business Ethics*) als eigene Disziplin konstituiert hat. Ausgehend von den Umwälzungen der 1960er Jahre und begünstigt durch Entwicklungen im Bereich der Medizinethik²³³ rechtfertigte John Rawls' *Theory of Justice* (1971) das philosophische Interesse an der Ökonomie. Eine sensibilisierte Öffentlichkeit, die nicht mehr bedingungslos autoritätsgläubig war, reagierte auf die mediale Verbreitung von Skandalen über Flugzeugabstürze, Bestechungs- und Schmiergelder.²³⁴ Damit wuchs zuerst das Interesse von Studenten und Dozenten an praktischen Fragen, dann dehnte sich die Aufmerksamkeit auf die Allgemeinheit aus, die begann, soziale Forderungen an die Wirtschaft zu stellen. In der Folge begann die Wirtschaft sich mit sich selbst und ihrem Image in der Öffentlichkeit zu befassen. Am Ende der 70er Jahre war *Business Ethics* ein alltäglicher Ausdruck geworden, nachdem die Aufmerksamkeit der Medien durch Aktivitäten wie Konferenzen, interdisziplinäre Treffen und eigene Zentren zum Thema Unternehmensethik gesteigert worden war. Als akademisches Endresultat gab es einige zentrale Punkte und systematische Ansätze der *Business Ethics*. Sie beschäftigten sich mit:

- der Verantwortung von Unternehmen,
- der Rollenverantwortung von Beteiligten, Involvierten oder Stakeholdern,²³⁵

²³³ Vgl. dazu etwa die vier ethischen Prinzipien zu Versuchen am Menschen aus dem Belmont-Report und die Hirntoddefinition der Harvard Medical School 1968 in Pieper/Thurnherr (Hrsg, 1998, S. 88 bzw. 102) oder die Anmerkungen von Viefhues (1987, S. 17) zur Entwicklung der Disziplin und zum Lehrangebot.

²³⁴ Als markantes Ereignis nennt De George dazu die Watergate-Affäre (1972-1974), in deren Folge US-Präsident Nixon 1974 zurücktreten musste.

²³⁵ Zum Stakeholder-Ansatz vgl. Kap. 3.5, S. 81

- dem sogenannten *whistle-blowing* (Mitarbeiter wenden sich mit internen Informationen über unethische/illegale Praktiken an die Öffentlichkeit),
- den *hire-and-fire*-Praktiken (der raschen Kündigung ohne soziale Verantwortung des Unternehmens) und
- der Diskriminierung am Arbeitsmarkt und -platz.

Der Institutionalisierungsprozess schritt soweit fort, dass sich daraus in der ersten Hälfte der 80er Jahre eine eigene Wissenschaftsdisziplin formierte. In diesem Prozess entstanden Institutionen, Zentren und Gesellschaften für Unternehmensethik, es gab Publikationen, Zeitschriften und Lehrbücher, und ein eigener Markt für Kurse, Konferenzen und Seminare entstand. Unternehmen kreierten eigene Trainingsprogramme für Unternehmensethik und riefen Ethikkomitees ins Leben. Inzwischen gibt es neue Trends und Themen der *Business Ethics*: den Insiderhandel an Börsen, die Managementethik und die Formulierung von Ethikkodizes.

3.2.2 Forschungsschwerpunkte

Die amerikanische Unternehmensethik versteht sich als interdisziplinäre Wissenschaft, die von der Ökonomie die Theorie der Organisation, des Managements und der geschäftlichen Aktivitäten, und von der Philosophie und der Theologie die systematische Entwicklung und Anwendung moralischer Normen und normativer Theorien übernimmt. De George sieht gegenwärtig fünf Forschungsschwerpunkte:²³⁶

1. Die Entwicklung und Analyse von Fällen: Dabei wird empirisch-deskriptiv unmoralisches Verhalten dargestellt, analysiert und pädagogisch aufbereitet, um auf Fehlentwicklungen und -verhalten hinzuweisen (vgl. dazu den Ford Pinto-Fall: Ford produzierte in den 70er Jahren ein Modell, dessen unsicheres Design und Unfallgefahr dem Management bekannt war. Auch nach mehreren, zum Teil tödlichen, Unfällen wurde die Konstruktion nicht verändert; nach der Aussage eines Ex-Mitarbeiters lag dieser Entscheidung eine Kosten-Nutzen-Analyse zugrunde, und das Management erachtete die

²³⁶ Vgl. De George (1992), S. 308f.

Kosten für eine eventuelle Entschädigung von Opfern geringer als jene für das Redesign eines sichereren Fahrzeuges).

2. Die empirische Untersuchung von Wirtschafts- und Geschäftspraktiken (z. B. über *hire-and-fire*-Praktiken in Unternehmen und Branchen).
3. Die Klärung grundlegender Begriffe und das Aufdecken ethischer Vorgaben in der Wirtschaft.
4. Auf der metaethischen Ebene: Analysen und Untersuchungen (z. B. über den moralischen Status von Korporationen).
5. Das Auflösen von komplexen Problemen, wie sie im Zusammenhang von globalen Aktivitäten multinationaler Konzerne entstehen (z. B. die Verantwortung von Unternehmen, die ihre Produktion in wirtschaftlich oder politisch unterentwickelte Länder auslagern).

Für De George „ist die Anfangsarbeit in der Unternehmensethik bereits geleistet. Die offensichtlichen Probleme wurden benannt und die offensichtlichen Positionen geklärt. [...] Das erwähnte nötige Rahmenwerk einer Disziplin ist vorhanden.“²³⁷ Daher ist für ihn jetzt mehr Ideenreichtum beim Herangehen an Ideen und Themen gefragt.

Für die weitere Entwicklung der Disziplin sieht er folgende Potenziale:

- Die Formulierung von positiven Modellen und Handlungsanleitungen soll den Nachahmungseffekt fördern. Bisherige Aktivitäten haben sich sehr auf Skandale und Verfehlungen konzentriert und damit die negative Seite betont. Untersuchungen über die Verbindung von Tugend und Erfolg können dagegen auch langfristiges Denken fördern. Bekannte Beispiele von ethisch orientierten Unternehmen können Wege aufzeigen und Rollenbilder modellieren.
- Eine engere Beziehung zwischen Forschung und Wirtschaft kann das Verständnis von Bedeutung und Nutzen der Unternehmensethik fördern.

²³⁷ Ebenda, S. 311f.

- Die fortschreitende Globalisierung der Wirtschaft erfordert eine ethische Analyse globaler Systeme (z. B. des Geschäftsgebahrens von multinationalen Konzernen).²³⁸

3.3 Zum globalen Vergleich von Wirtschaftsethik

Um den vorangegangenen Beitrag über die Unternehmensethik in den USA in das Gesamtkonzept dieser Arbeit zu integrieren, stellen wir einen globalen Vergleich der wirtschaftsethischen Disziplin und ihrer regionalen Schwerpunkte an. Dabei konzentrieren wir uns auf eine Gegenüberstellung von Nordamerika und Europa.²³⁹

Zum Überblick über den *state of the art* der aktuellen Wirtschaftsethik bemerkt Georges Enderle,²⁴⁰ dass es in den letzten zehn Jahren eine Fülle an akademischen Publikationen und Beiträgen von Unternehmen gegeben hat. Sein *extended three-level concept*²⁴¹ kann bei der Orientierung und der Organisation des Materials helfen. Im regionalen und geografischen Vergleich hat jede Region und jedes Land ihre eigene wirtschaftsethische Geschichte: In den USA und in Kanada gibt es bereits seit 25 Jahren eine wirtschaftsethische Diskussion, während Länder wie China oder Südafrika damit gerade erst beginnen. Im globalen Vergleich springen zwei Charakteristika hervor:

1. Die *Bedeutung der Semantik* kann nach Enderle kaum überschätzt werden.²⁴² Ethische Themen sind tief verwurzelt in Kultur, Wertsystemen und Emotionen. Verwendung und Bedeutung ethischer Termini werden daher stark von kulturellen und emotionalen Faktoren beeinflusst. Enderle bringt dazu ein Beispiel aus Japan: Das Wort für Wirtschaft, *keizai*, bedeutet soviel wie ‚die Welt in Harmonie regieren‘, ist also nicht wertfrei, sondern bereits normativ-ethisch aufgeladen.

238 Zur ethischen Analyse globaler Systeme schlägt Enderle ein (global) erweitertes Konzept der ökonomischen Handlungsebenen vor (vgl. dazu S. 57).

239 Selbstverständlich würden auch andere Regionen interessante Ansätze für Vergleiche dieser Art bieten, ein solches Vorhaben würde jedoch bei weitem den Umfang dieser Arbeit sprengen und wird somit nicht intendiert.

240 Vgl. Enderle (2000), S. 275ff.

241 Vgl. dazu Kap. 3.1.2, S. 57

242 Damit wird nochmals die Relevanz des kommunikativen Ansatzes unterstrichen (vgl. S. 60).

2. Die *enorme Vielfalt der geschäftlichen Umgebungen* als weiteres signifikantes Kriterium wird von lokalen und regionalen, historischen und gesellschaftlichen Konditionen geformt.²⁴³ Im globalen Kontext kommen dazu noch die massiven politisch-ökonomischen Umwälzungen in Osteuropa seit 1990, in China und Südafrika.

Aus der Menge an Berichten und Publikationen filtert Enderle drei zentrale globale Themen, die die meiste Aufmerksamkeit anziehen: globale Korruption, Führung und korporative Verantwortung.

- „The globalization of the economy seems to be accompanied by a globalization of corruption.“²⁴⁴ Die Beseitigung der Korruption wird als eine der größten Herausforderungen betrachtet, da sie Ökonomien auf allen drei Handlungsebenen befällt.
- „Numerous reports emphasize the need for a new generation of business leaders.“²⁴⁵ Diese neue (ethisch bewusste) Generation von Führungskräften wird als entscheidendes Werkzeug zur Implementierung von unternehmensweiten Konzepten der Integrität betrachtet. Dabei geht es um managementgesteuerte Programme zu Selbstkontrolle und eigenverantwortlichem Handeln. In der Unternehmenskultur verankerte Werte und Ziele, die von den Führungskräften verkörpert und vermittelt werden, stehen an zentraler Stelle. In einem Umfeld der breiten gesamtsystemischen Veränderungen wird die Bedeutung von Individualethik, Charakter und persönlicher Integrität betont.²⁴⁶
- Im Bereich der Verantwortung von Unternehmen als moralischen Akteuren (*corporate responsibility*) geht es um Handlungsweise, Kultur und Struktur von wirtschaftlichen Organisationen.²⁴⁷ Als Resultat der Deregulierung von Märkten und der wachsenden (und bewussteren) Zivilbevölkerung wurde der (nationale und internationale) Ruf nach effektiven Wegen, Unternehmen zur Verantwortung zu ziehen, erheblich lauter. Der in Nordamerika sehr weit verbreitete Stakeholder-Ansatz²⁴⁸ hat auch international Interesse erlangt.

243 Enderle beschreibt hier (zumindest teilweise) eine *embedded economy* nach Polanyi, die durch außerökonomische Faktoren bestimmt wird und nicht eigengesetzlich agiert. De George spricht dazu von den Hintergrundinstitutionen (vgl. S. 64).

244 Enderle (2000), S. 276

245 Ebenda

246 Die Charaktereigenschaften der Person des Führenden werden auch in mitarbeiterorientierten Führungsstilen betont (vgl. dazu S. 115f.). Bass und Steidlmeier (Center for Leadership Studies, School of Management, Binghamton University) kommen in ihrer Studie *Ethics, Character, and authentic Transformational Leadership* zu folgendem Schluss: „...rather than being unethical, true transformational leaders identify the core values and unifying purposes of the organization and its members, liberate their human potential, and foster pluralistic leadership and effective, satisfied followers. Rather than being immoral, transformational leadership has become a necessity in the post-industrial world of work.“ (vgl. Bass/Steidlmeier, 1998). Sie verweisen dazu auf Cascio (1995), S. 930: „...today's networked, interdependent, culturally diverse organizations require transformational leadership to bring out ... in followers ... their creativity, imagination, and best efforts.“

247 Die im folgenden Kapitel (vgl. S. 73) diskutierte Institutionalisierung der Unternehmensethik hat genau dieses zum Ziel: Durch Einrichtungen, die in der Kultur von Unternehmen verankert sind, diese zu einem Selbstverständnis (und daraus zu einer entsprechenden Verantwortlichkeit) als moralische Akteure zu führen.

248 Vgl. dazu die noch folgende Diskussion des Stakeholder-Ansatzes in Kap. 3.5 (S. 81).

3.3.1 Amerikanische und europäische Wirtschaftsethik im Vergleich

Enderle nimmt anhand von vier Punkten einen Vergleich zwischen nordamerikanischen (die USA und Kanada umfassenden) und kontinentaleuropäischen (exemplarisch dargestellt anhand von Deutschland) Ansätzen vor. Er diskutiert dabei (a) die primär fokussierten Handlungsebenen, (b) die Rolle der Freiheit, (c) die praktische Ausrichtung und (d) das dominante Paradigma. Bei aller Vereinfachung und Verallgemeinerung dieses groben Überblicks sollen doch so etwas wie regionale Charakteristika exponiert werden, um grosso modo die Zusammenhänge und Hintergründe verschiedener kulturfundierter Beiträge zur Disziplin der Wirtschaftsethik zu erläutern.

(a) Die amerikanische Wirtschaftsethik befasst sich hauptsächlich mit Angelegenheiten der individuellen Mikroebene, aber auch mit einer beträchtlichen Anzahl an Fällen auf der Mesoebene der Organisationen (jedoch weniger als auf der Mikroebene). Systembezogene Probleme der Makroebene werden dagegen kaum diskutiert. Im Gegensatz dazu haben die Europäer den Schwerpunkt ihrer Arbeit jedoch genau auf der Makroebene und beginnen erst, sich für die Mesoebene zu interessieren.

(b) Der deutsche/europäische Zugang unterstreicht die Bedeutung der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen, die nach ethischen Gesichtspunkten gestaltet werden müssen, „with the tendency not to make full use of the existing spaces of freedom.“²⁴⁹ Die amerikanische Haltung betont dagegen die Freiheit, den eigenen Spielraum zu nutzen, und die daran angeknüpfte Verantwortung des Entscheidens und Handelns, mit der Neigung, deren Limitationen zu übersehen.²⁵⁰

(c) Amerikanische Wirtschaftsethiker sind auf der Mikro- und Mesoebene stark praxisorientiert und suchen die Beziehung zu konkreten Fällen oder konkreter Anwendbarkeit. Kontinentaleuropa intendiert (in verschiedenen Abstufungen) zuerst die Behandlung theoretischer Probleme, bevor (falls jemals) praktische Herausforderungen thematisiert werden.

²⁴⁹ Enderle (2000), S. 277

²⁵⁰ Man kann dieses Verhältnis auch anhand der Position der maßgeblichen Autorität festmachen: Bei den Rahmenbedingungen befindet sich diese außerhalb des Individuums und gibt von dort Regeln für das Handeln vor, im Falle der Freiheit liegt die Verantwortung (und damit auch die beurteilende Autorität) beim und im Einzelnen – das Konzept der autonomen Selbstverantwortung.

(d) Enderle meint zum jeweiligen dominanten Paradigma: „...on neither side of the Atlantic does there exist a well-established ethics discipline.”²⁵¹ Er sieht gegenwärtig den Überfluss einer Vielzahl von Ansichten, die miteinander konkurrieren. Generell ortet er für Europa (besonders Deutschland und Skandinavien) die Dominanz einer kognitiven Dimension in der Wirtschaftsethik. Nordamerika nimmt dagegen viele Beiträge aus den Wirtschaftswissenschaften auf und befasst sich verstärkt und direkt mit normativen Themen.

Enderle konkludiert: „...the understanding of multiple forms of international involvement of the economic actors should become more sophisticated. Business ethics, too, needs global networking and ‚globalization‘.”²⁵² Man kann daraus ableiten, dass Wirtschaftsethik als interdisziplinäres und praxisorientiertes Unterfangen Organisationen und Netzwerke bilden muss, ebenso wie sie der gegenwärtigen globalen (und auch zukünftig folgenden) Entwicklungen der Weltwirtschaft folgen muss.

3.4 Die Institutionalisierung von Unternehmensethik

Institutionalisierung meint allgemein Umwandlung in eine feste Einrichtung. Darunter kann man im wirtschaftsethischen Kontext den Transfer von akademischem Wissen in die Unternehmenspraxis verstehen. Dabei werden Unternehmen zu bewussten und organisierten moralischen Akteuren.

Nach Karmasin ist die Institutionalisierung von Unternehmensethik „der Vollzug der ethischen Transformation der Unternehmung in personaler, struktureller und prozessualer Hinsicht.”²⁵³ Damit werden überindividuelle, systematisch reproduzierbare Handlungsmuster und Orientierungen etabliert. Dies hat den Sinn, der Unternehmensethik innerhalb einer Organisation Raum zu geben und sie aus dem Bereich der individuellen Beliebigkeit herauszulösen. Ziele des Institutionalisierungsprozesses können sein:

- Die Förderung von ethischen Lernprozessen des Unternehmens und der Mitarbeiter.

251 Enderle (2000), S. 278; Er widerspricht hier deutlich De George, der die Anfangsarbeit der Disziplin als geleistet und das nötige Rahmenwerk als vorhanden ansieht.

252 Ebenda, S. 282

253 Karmasin (1996), S. 295

- Die Förderung der Kommunikation mit Stakeholdern.²⁵⁴
- Die Sensibilisierung für Wertfragen und das Finden eines Ortes zu deren Behandlung.

Karmasin spricht von zwei prinzipiellen Varianten der institutionellen Unternehmensethik:²⁵⁵

1. *Corporate Ethics*: Die Ethik der Unternehmens geht von ebendiesem als moralischem Akteur aus. Es braucht als organisatorische Handlungseinheit überindividuelle Normen, die auch hierarchische Möglichkeiten zur Anwendung einer Individualethik schaffen.
2. *Managerial Ethics*: Die Ethik des Unternehmers konzentriert sich auf die Handlungen von Führungskräften und Eigentümern.

Verschiedene Faktoren beeinflussen als Umgebung und Rahmen den Institutionalisierungsprozess in Entstehung und Verlauf. Karmasin nennt hier wesentlich die Unternehmensgröße als Unterscheidungskriterium für solch einen Prozess. Während bei Großbetrieben die umfassenden hierarchisch-organisatorischen Strukturen für eine Institutionalisierung vorhanden sind, dominiert in Klein- und Mittelbetrieben die personelle Ebene. Entsprechend den Ansätzen der Arbeitsteilung gibt es mit zunehmender Unternehmensgröße auch hier eine Spezialisierung, während in Kleinbetrieben der Unternehmer als zentrale Figur seine eigene Ethik anwendet.²⁵⁶ Doch auch hier gibt es überindividuelle Formen wie z. B. Ethik-Kodizes. Weitere interne Faktoren sind die Unternehmenspolitik, die Organisationsstruktur und -kultur. Im externen Bereich spielen rechtliche, volkswirtschaftliche und politische Rahmenbedingungen eine Rolle. Generell sind Großunternehmen aufgrund der Anonymität und der

254 Zum Stakeholder-Ansatz vgl. Kap. 3.5, S. 81

255 Karmasin (1996), S. 295; Unternehmensethik umfasst begrifflich jedoch nur die Mesoebene der Organisation, während die Managerethik dem Bereich der individualethischen Mikroebene zugeordnet werden muss. Beide Formen haben naturgemäß mit dem Unternehmen (als Ort und Bezugspunkt des Handelns) zu tun, die handelnden Subjekte (Akteure) sind jedoch jeweils andere.

256 Der Einfluss der Unternehmensgröße kommt auch sehr deutlich in der empirischen Studie von Ulrich und Thielemann heraus (vgl. S. 89). Die Autoren analysieren dabei auch Zusammenhänge zwischen der Unternehmensgröße und ethischen Einstellungen und Denkmustern der Führungskräfte.

„organisierten Unverantwortlichkeit“²⁵⁷ eher für unethisches Verhalten anfällig, solange sie keine institutionelle Ethik haben.

Zentrale Momente für das Gelingen eines Institutionalisierungsprozesses sind:

Die Gestaltung und Pflege des psychologischen Vertrages zwischen Mitarbeiter und Unternehmen (der dann erfüllt ist, wenn sich die wechselseitigen Erwartungen im Gleichgewicht befinden).

- (a) Die Förderung von Identifikation und Zugehörigkeitsgefühl der Mitarbeiter (z. B. durch Transparenz und klare und eindeutige Erwartungen).²⁵⁸
- (b) Die konsequente Weiterentwicklung einer an Ethik orientierten Unternehmenskultur, besonders in den Bereichen Personalauswahl und -entwicklung, Sozialisation und Mentoring.

Porter und van der Linde beschreiben den Lebenszyklus eines Institutionalisierungsprozesses:²⁵⁹ Beim ersten Aufkommen eines Problems stellen Firmen Experten von außen an, die sie beim Finden von Lösungen unterstützen sollen. Wenn dann die Erfahrung wächst, übernehmen interne Fachleute die Angelegenheit. Erst wenn ein Bereich gereift ist, integrieren ihn Unternehmen in den normalen Ablauf der Managementfunktionen. Externe Spezialisten sind meistens jedoch nicht besonders intensiv mit den Arbeitsprozessen vertraut und konzentrieren sich daher eher auf Einhaltung von Vorschriften denn auf Innovation oder auf diskursive Öffnung eines Entscheidungsraumes.

3.4.1 Institutionelle Formen von Unternehmensethik

Ulrich und Thielemann listen als „institutionalisierte Ausdrucksformen unternehmerischer Verantwortung“²⁶⁰

- a) Leitbild, Credo, Kodex
- b) Stabsstelle Ethik

257 Karmasin (1996), S. 296; Unternehmensethische Institutionalisierung lässt sich hier durchaus auch im Sinne der von Smith (vgl. S. 39) beschriebenen Entwicklungen durch die Arbeitsteilung interpretieren: Mit zunehmender Größe eines Unternehmens steigt auch die Strukturierung und Spezialisierung der Mitarbeiter und Unternehmensteile auf Subfunktionen. Ein eigenes *Ethics Office* stellt somit nur die konsequente Umsetzung dieser Teilung und Spezialisierung dar.

258 Generell wird als Voraussetzung für Veränderungsprozesse das innere Commitment der Mitarbeiter angenommen (vgl. dazu den Beitrag von Argyris, S. 116). Für den unternehmensethischen Institutionalisierungsprozess kann das im besonderen gelten, da hier besonders die Zu- und Übereinstimmung des Einzelnen zu und mit organisationalen Maßnahmen gefragt ist.

259 Vgl. Porter and van der Linde (1995), S. 131

260 Ulrich/Thielemann (1992), S. 176

- c) Ombudsmann
- d) Ethik-Kommission, Ethik-Ausschuss
- e) Ethische Mitarbeiterschulung und -auswahl
- f) Sozial-, Ökobilanzen
- g) Unternehmerisches Spendenwesen (Soziales, Kultur, Sport, Ökologie)
- h) Sonstige Formen unternehmensethischer Selbstverpflichtung

Karmasin geht auf einige dieser Formen detaillierter ein:²⁶¹

- Der Ethikkodex (*Code of Conduct*): Diese Form des ethischen Regulativs ist als Verhaltenskodex und Standesreglement in weiter Verbreitung zu finden, so z. B. bei Journalisten, Ärzten oder Apothekern. Der Kodex sollte möglichst eindeutig sein, um Missinterpretation auszuschließen, und formale Regeln und Normen für Fälle wie Interessenskonflikte und Konfliktlösungen beinhalten. Wesentlich ist dabei auch die Frage der Adressaten: Jeweils unterschiedliche Begriffe und Detailebenen sind notwendig für die Anforderungen, die ein ganzes Unternehmen, bestimmte Teile davon, die Stakeholder oder die Öffentlichkeit stellen. Ein Ethikkodex kann für alle Mitarbeiter allgemeinzugänglich sein oder als Entscheidungsgrundlage (*top down*) den Führungsebenen dienen. Er kann auch als Aquisitionsinstrument (das Marketing-Argument des ethischen Unternehmens) oder als Recruiting-Werkzeug dienen.
- Das Ethik-Komitee: Diese Einrichtung hat einerseits die Funktion, mit ihrem eindeutigen Bekenntnis zu ethischem Verhalten Vorbildwirkung zu erzielen und Unternehmensethik glaubwürdig zu machen, andererseits ist sie (in ihrer Zusammensetzung aus dem Topmanagement, u. U. auch mit Externen) oberste Schlichtungsstelle für heikle und konfliktträchtige Probleme, die von niedrigeren Ebenen nicht bewältigt werden können. In den Bereich des Ethik-Komitees fällt auch die Kommunikation mit den Stakeholdern.²⁶²
- Das Ethik-Büro (*Corporate Ethics Office*): Diese Abteilung ist im wesentlichen mit der Koordination ethischer Aktivitäten wie Trainings,

²⁶¹ Vgl. Karmasin (1996), S. 300f.

²⁶² Was hier theoretisch beschrieben wird, lässt sich auch sehr schön durch die Darstellung der Rolle der Führungskräfte im AES-Interview (vgl. S. 120ff.) dokumentieren.

Audits, Erhebungen und Berichte und der Bearbeitung und Aktualisierung von Ethik-Kodizes befasst (vgl. dazu die amerikanische Berufsbezeichnung des *Ethics Officer* und den dazugehörigen Berufsverband *EOA - Ethics Officer Association*).

- Ethik-Trainings und -Audits: Schulungen und Revisionen haben den Zweck der Sensibilisierung für ethische Probleme und überprüfen die Einhaltung von Kodizes und Richtlinien.

3.4.2 Integrative Unternehmensethik

Ulrich beschreibt als „Bausteine eines integrativen Ethikprogramms im Unternehmen“²⁶³ mehrere konkrete Maßnahmen. Strukturell geht es für ihn darum, innerhalb einer komplex-arbeitsteiligen Organisation das Prinzip der organisierten Verantwortlichkeit umzusetzen. Er möchte damit das „Opportunismusproblem“²⁶⁴ strukturell minimieren, das im Spannungsfeld zwischen persönlichen Vorteilen durch unkritische Loyalität und persönlichen Nachteilen durch unbestechliche moralische Integrität entsteht. Für ihn ist dieses Problem in der Praxis gerade bei ehrgeizigen Führungskräften oft anzutreffen. Ulrich schlägt dazu vor, ethische Gesichtspunkte konsequent in alle Führungssysteme und Anreizstrukturen zu integrieren und ethisch verantwortungsvolles Handeln zu belohnen, während rücksichtsloses und an Bereicherungs- und Karrierezielen orientiertes Verhalten demotiviert werden soll. Dazu müssen auch klare Rangordnungen der Wertmaßstäbe des Handelns geschaffen werden, die neben Leistungszielen zugleich auch ethische Prämissen und Rahmenbedingungen definieren.

Neben strukturellen Maßnahmen ist für ihn die Entwicklung in Richtung einer im Selbstverständnis der Organisation (und ihrer Mitglieder) verankerten, alltäglich anwendbaren Integritäts- und Verantwortungskultur das zentrale Thema. Damit soll das moralisch verantwortliche Handeln aller Firmenmitglieder gefördert werden, indem sie durch Bewusstseinsbildung sensibilisiert werden, moralische Aspekte des Handelns zu erkennen. Ebenso sollen sie ermutigt werden, ethische Bedenken auch in kritischer Distanz zur unmittelbaren Umgebung zu äußern. So eine Kultur, konzediert Ulrich, „kann gewiss nur allmählich wachsen und zur

²⁶³ Ulrich (2001), S. 456

²⁶⁴ Ebenda, S. 457

tragfähigen Grundlage der Zusammenarbeit im Unternehmen werden.“²⁶⁵ Somit geht es darum, auf der einen Seite Orte der diskursiven Klärung von Fragen der Verantwortbarkeit und Zumutbarkeit zu finden und Unternehmensstrukturen zu öffnen, und auf der anderen Seite die Organisation gegenüber unerwünschten und unverantwortbaren Verhaltensweisen zu schließen. Ulrich verweist auf den Vorrang des Öffnens von Argumentationsmöglichkeiten vor dem Schließen von Handlungsalternativen, wenn er einseitiges Einschränken von Möglichkeiten durch die Unternehmensleitung als Negation der autonomen Verantwortungsfähigkeit der Mitarbeiter beschreibt. Er kritisiert den angelsächsischen Trend, der die einseitige, heteronom vorgegebene Einhaltungsgesellschafts-(*Compliance*)-Struktur der ethischen Vorgabenerfüllung ohne freie Entscheidung gegen den Integritäts-(*Integrity*)-Ansatz austauscht. Die Integrität der scheinbar autonomen Moral des Einzelnen ersetzt aber legalistische *Compliance-Standards* durch verinnerlichte *Company Values*, die meistens nicht aus einem offenen Diskurs über authentische Werthaltungen und legitime Standards hervorgehen und auch nicht auf diesen abzielen. Somit ist dies für Ulrich nur ein subtilerer Weg, um von der Unternehmensführung festgesetzte Werte in der Organisation zu verbreiten.

Ein integratives Ethikprogramm in seinem Sinne umfasst systematisch sechs Bausteine:²⁶⁶

1. Eine sinngebende unternehmerische Wertschöpfungsaufgabe (*Mission Statement*): Die Sinnorientierung der Geschäftsstrategie beinhaltet tatsächliche individuelle oder gesellschaftliche Bedürfnisse und deren Erfüllung durch das Unternehmen.
2. Bindende Geschäftsgrundsätze (*Business Principles*): Die Selbstbindung eines Unternehmens an legitime Strategien und Methoden der Erfolgssicherung inkludiert Mitverantwortung für faire Spielregeln im Wettbewerb und auch für öffentliche Anliegen.
3. Gewährleistete Stakeholderrechte (Unternehmensverfassung): Klar definierte und gewährleistete moralische Rechte besonders der Mitarbeiter fördern den offenen, sanktionsfreien ethischen Diskurs.

²⁶⁵ Ebenda, S. 459

²⁶⁶ Vgl. Ulrich (2001), S. 461f.

4. Diskursive Infrastruktur (Orte des offenen Diskurses): Foren oder Komitees des unternehmensethischen Dialogs brauchen institutionelle Orte der ergebnisoffenen diskursiven Klärung von ethischen Fragen.
5. Ethische Kompetenzbildung (Training und Rollenvorbilder): In einer gelebten Kultur der Verantwortung fördern Schulungen die ethische Reflexion und Argumentation der Mitarbeiter.
6. Ethisch konsistente Führungssysteme (Anreiz-, Beurteilungs- und Auditsysteme): Ethisch konsistente Ziele und Leistungsanreize werden durch periodische Ethik-Audits auf die Einhaltung definierter Grundsätze und Standards überprüft.

Ulrich meint schlussendlich, dass der Weg zu solch einem umfassenden Ethikprogramm ein unternehmensspezifischer sein muss und versteht ihn als Lernprozess, der nach Grundsätzen der Organisationsentwicklung gestaltet werden soll.

3.4.3 Ethikkodizes

Im Rahmen der Institutionalisierung untersucht Bowie²⁶⁷ die Rolle von Kodizes für die Unternehmensethik und kommt zu dem Schluss, dass sie einen wichtigen Beitrag zur Motivation und Erhaltung von ethischem Verhalten in Organisationen leisten können.²⁶⁸ Wesentlich dafür ist, dass die Leitlinien tatsächlich angewendet, interpretiert und auch durchgesetzt werden. Ihre Stärke sieht Bowie im Bereich der internen Interessenskonflikte (speziell im Bereich der Güterabwägung), während er für Situationen, wo die (einseitige) Einhaltung eines Ethikkodex Wettbewerbsnachteile mit sich bringen würde (Gefangenendilemma), Ineffektivität konstatiert. Die Entstehung von Ethikkodizes im betrieblichen Umfeld in den 1970er und 80er Jahren sieht er als Reaktion auf öffentlich gewordenes unternehmerisches Fehlverhalten und auf die Androhung von staatlichen Eingriffen.

Bowie sieht eine Reihe von Vorteilen in unternehmensethischen Kodizes:

²⁶⁷ Norman Bowie ist Professor für Philosophie an der *University of Minnesota, Minneapolis*.

²⁶⁸ Vgl. Bowie (1992), S. 337ff.

- Ein Kodex erzeugt Motivation und Druck (*peer pressure*) zur Anwendung allgemein anerkannter Verhaltenserwartungen als Mindeststandard bei Entscheidungen.
- Die Richtlinien für richtiges Handeln gelten überindividuell, objektiv und langfristig.
- Ein Kodex als Deklaration des angemessenen Verhaltens bietet in Verbindung mit einer Stellenbeschreibung Orientierung in mehrdeutigen Situationen.
- Die durch Kodifizierung von Richtlinien eingeschränkte Macht des Arbeitgebers schafft eine unabhängige Basis für moralische Entscheidungen.
- In Ethikkodizes kann die soziale Verantwortlichkeit von Unternehmen genau bestimmt und damit abgegrenzt werden.

Schließlich sind Ethikkodizes in Unternehmen eindeutig im Interesse der Wirtschaft selbst:

„Es herrscht tatsächlich Einmütigkeit in der Geschäftswelt darüber, daß unmoralische Geschäftspraktiken vermehrt Regierungsvorschriften für die Wirtschaft provozieren würden. Angesichts des Schreckgespenstes der Regierungsvorschriften stimmen viele Geschäftsleute zu, daß Ethikkodizes durchaus eine Überlegung wert sind.“²⁶⁹

Bowie reagiert auch auf häufig auftretende Bedenken und Gegenargumente gegen unternehmensethische Kodizes: Zum Vorwurf, die Kodizes wären zu allgemein gehalten und hätten damit keine praktische Relevanz und Effektivität, meint er, dass ein Kodex (nicht nur ein ethischer) immer interpretiert und von der allgemeinen auf die konkrete Situation übersetzt werden muss. Der Kritik, dass Ethikkodizes keine wirkliche Geltung in der Unternehmenspraxis verschafft würde, gibt Bowie Recht: „Ein Ethikkodex ohne angemessene Durchsetzungsmaßnahmen ist eindeutig fehlerhaft.“²⁷⁰ Die Maßnahmen zur Exekution eines Kodex müssen daher in ihm enthalten und eindeutig sein, jeder Kodex braucht Durchsetzung und Kontrolle.

Eine größere Herausforderung stellt für Bowie das Problem der mangelnden externen Orientierung von Ethikkodizes dar. Er erklärt das Auslassen der externen Verantwortung gegenüber der Gesellschaft damit, dass hier ohne die gesamte freiwillige Verpflichtung aller Mitbewerber oder die staatliche Regelung des

²⁶⁹ Bowie (1992), S. 338; das zentrale Thema, das hier (implizit) angesprochen wird, ist die Paarung von Freiheit und Verantwortung. Enderle (vgl. S. 56) fokussiert dazu auf das Verhältnis von internem zu externem Reglement.

²⁷⁰ Ebenda, S. 340

Wettbewerbsumfelds das Gefangenendilemma zuschlägt.²⁷¹ In der Konkurrenzsituation des Marktes, wo die Anbieter unabhängig voneinander handeln, stellt ein einseitiger Verzicht auf Handlungsalternativen u. U. einen Wettbewerbsnachteil dar, auch wenn eine gemeinsame Beschränkung das beste Resultat für alle beteiligten Akteure und die Öffentlichkeit darstellen würde. Eine möglich Lösung dafür wäre ein für eine gesamte Branche verbindlicher Ethikkodex.

Bowie meint abschließend: „Für die Lösung von Interessenskonflikten tragen Kodizes der internationalen Unternehmensethik dazu bei, die Spielregeln bereitzustellen. Da eine Weltregierung oder selbst multinationale Wirtschafts- und Handelsvereinbarungen fehlen, ist ihre Aufgabe außerordentlich wichtig.“²⁷²

3.5 Der Stakeholder-Ansatz

Neben der Institutionalisierung als einer Form des akademischen Praxisbezugs stellt der Stakeholder-Ansatz eine zunehmend wichtigere und verbreitete Orientierung des organisationalen Selbstverständnisses dar.

Der Begriff „Stakeholder“, auf Deutsch mit ‚Anspruchs- oder Interessensgruppe (oder -person)‘ übersetzt, dürfte 1963 im Stanford Research Institute von Eric Rhenman, der ihn 1968 erstmals publizierte, als Erweiterung des Begriffs ‚Stockholder‘ (heute *Shareholder*) geschaffen worden sein.²⁷³ Akademische Bedeutung erlangte der Terminus aber erst 1984, als Richard Freeman ihn als „a new way of thinking about strategic management“²⁷⁴ aufgriff. *Stake* bedeutet im Englischen soviel wie ‚Anteil, Beteiligung, (Spiel-)Einsatz‘. *To be at stake* heißt ‚auf dem Spiel stehen‘, *to stake a claim* und *to stake out* bedeuten ‚einen Anspruch stellen, abstecken‘.

271 Porter und van der Linde (vgl. S. 98) diskutieren dieses Thema anhand der Frage nach ökologisch verträglichem Wirtschaften und sehen die Lösung in der Innovation: Die ökologische Beschränkung kann als kompetitiver Faktor gesehen werden und die Wettbewerbsfähigkeit erhöhen; gleichzeitig sprechen sich die Autoren auch für staatliche Regelungen aus.

272 Bowie (1992), S. 347

273 Vgl. Ulrich (2001), S. 440f.

274 Ebenda, nach Freeman (1984)

3.5.1 Typen von Stakeholdern

Ulrich unterscheidet mit Goodpaster²⁷⁵ zwei verschiedene Konzepte der Definition von Stakeholdern:²⁷⁶

- (a) Das machtstrategische Konzept: Stakeholder sind dabei all jene Gruppen (oder Personen), die ein Einflusspotenzial auf das Unternehmen haben. Dieses kann sich als Verfügungsmacht über notwendige Ressourcen oder als Sanktionsmacht bei Nichtbefolgung von Gesetzen, Vorschriften oder Forderungen darstellen. Man kann noch zwischen real verfügbaren und latenten Machtpotentialen differenzieren.
- (b) Das normativ-kritische Konzept: Als Stakeholder werden demnach alle Gruppen (oder Personen) bezeichnet, die legitime Ansprüche gegenüber dem Unternehmen haben. Spezielle Ansprüche (und Rechte) leiten sich aus Verträgen ab (Kauf-, Werk-, Kooperations-, Arbeitsverträge). Allgemeine Rechte beziehen sich auf die moralischen Implikationen des unternehmerischen Handelns oder Unterlassens und auf die davon Betroffenen. Damit ist eine über rechtliche Verpflichtungen hinausgehende Solidarität gemeint.

Goodpasters Differenzierung von Freemans ursprünglicher Definition („A stakeholder is any group or individual who can affect or is affected by the achievement of the firm's objectives.“²⁷⁷) in einen strategischen und einen moralischen Typus bringt folgende Konsequenzen mit sich: Während die Beziehung zu strategischen Stakeholdern unidirektional ist und als Interessensverwaltung (*managing of interests*) verstanden werden kann, gestaltet sich das Verhältnis zu moralischen Stakeholdern bidirektional und zielt auf den Ausgleich der Interessen (*balancing of interests*).

Ulrich stellt in diesem Kontext die „normative Frage nach dem angemessenen Umgang der Unternehmensleitung mit den teils [...] konfligierenden Wertvorstellungen, ‚Ansprüchen‘ und Interessen der verschiedenen Anspruchsgruppen“.²⁷⁸ Er sieht unternehmerisches Handeln im Brennpunkt

²⁷⁵ Vgl. Goodpaster (1991), Frooman (1999)

²⁷⁶ Vgl. Ulrich (2001), S. 442

²⁷⁷ Frooman (1999) nach Freeman (1984)

²⁷⁸ Ulrich (2001), S. 438

gesellschaftlicher Wert- und Interessenskonflikte; vor allem große Unternehmen unterliegen einer wachsenden öffentlichen Exponiertheit. Der Erwartungsdruck fordert von ihnen neben ihren Grundtätigkeiten (Marktleistungen) eine Reihe weiterer sozioökonomischer Funktionen für Kapitalgeber, Mitarbeiter, Lieferanten, Standortgemeinden, Staat und Allgemeinheit. Auftretende Konflikte um die Verteilung negativer Effekte haben dabei hauptsächlich die Dimensionen der sozialen (Kündigungen etc.) und der ökologischen (Schadstoffe, Lärm, Landschaftsbeeinträchtigung) Kosten. Er meint daher:

„Unter diesen Umständen erweist sich die gesellschaftsrechtliche Privatautonomie privatwirtschaftlich verfasster Unternehmen als juristische Fiktion; faktisch sind vor allem grössere Unternehmen längst zu *quasi-öffentlichen Institutionen* geworden: [...] ihre Wirkungszusammenhänge sind weitestgehend öffentlich relevant.“²⁷⁹

Er konzentriert die unternehmerische Legitimation auf drei Fragen:

1. Welche Werte soll das Unternehmen schaffen?
2. Für wen sind diese Werte zu schaffen?
3. Wie können sie gerecht verteilt werden?

3.5.2 Dimensionen des Stakeholder-Managements

Nach Frooman²⁸⁰ (der Freemans *Strategic Management: A Stakeholder Approach* dahingehend interpretiert) liegt die zentrale Absicht der Stakeholder-Theorie darin, Managern das Verstehen und strategische Verwalten von Anspruchsgruppen (und Personen) und deren Interessen zu ermöglichen. Er geht davon aus, dass die Stakeholder-Theorie in ihrer zugrundeliegenden Annahme die Handhabung von potenziellen Konflikten (entstanden aus divergierenden Interessen) zum Inhalt hat.

Ott²⁸¹ sieht als Basis des Stakeholder-Konzepts die Kooperation zum wechselseitigen Vorteil aller Beteiligten. Dieser Vorteil ist für ihn letztlich die Begründung und Legitimation für die Existenz von Unternehmen. Das Funktionieren des Konzepts ist für ihn weiters von der Teilnahme aller Beteiligten abhängig. Sein Primärkreis umfasst Kunden, Lieferanten, Mitarbeiter und

²⁷⁹ Ulrich (2001), S. 438

²⁸⁰ Vgl. Frooman (1999)

²⁸¹ Vgl. Ott (1995)

Kapitalgeber, im sekundären Umfeld finden sich noch Öffentlichkeit, Staat und Konkurrenten.

Für Karmasin ist Stakeholder-Management „die Wahrnehmung unternehmerischer Verantwortung in globalen Kontexten“.²⁸² Es umfasst die Bereiche der internen und externen Anspruchsgruppen und der natürlichen Umwelt (vgl. dazu Abbildung 4 - S. 85). Exemplarisch herausgehoben seien neben den bereits erwähnten Beispielen noch folgende:²⁸³

- Im internen Bereich: Minderheiten und diskriminierte Gruppen (Frauen, Behinderte, ethnische Gruppen, Junge, Ältere); Interessen des Eigenkapitals (angemessene Verzinsung, Gewinn).
- Im externen Bereich: Die internationale Welt (Zusammenarbeit, Solidarität, Interessensausgleich, Nord-Süd-Konflikt, Weltwirtschaftsordnung) und die NGOs (Beteiligung, Information).
- In der natürlichen Umwelt: Zukunft, Menschheit und Kultur.

²⁸² Karmasin (1996), S. 240

²⁸³ Ebenda, S. 244

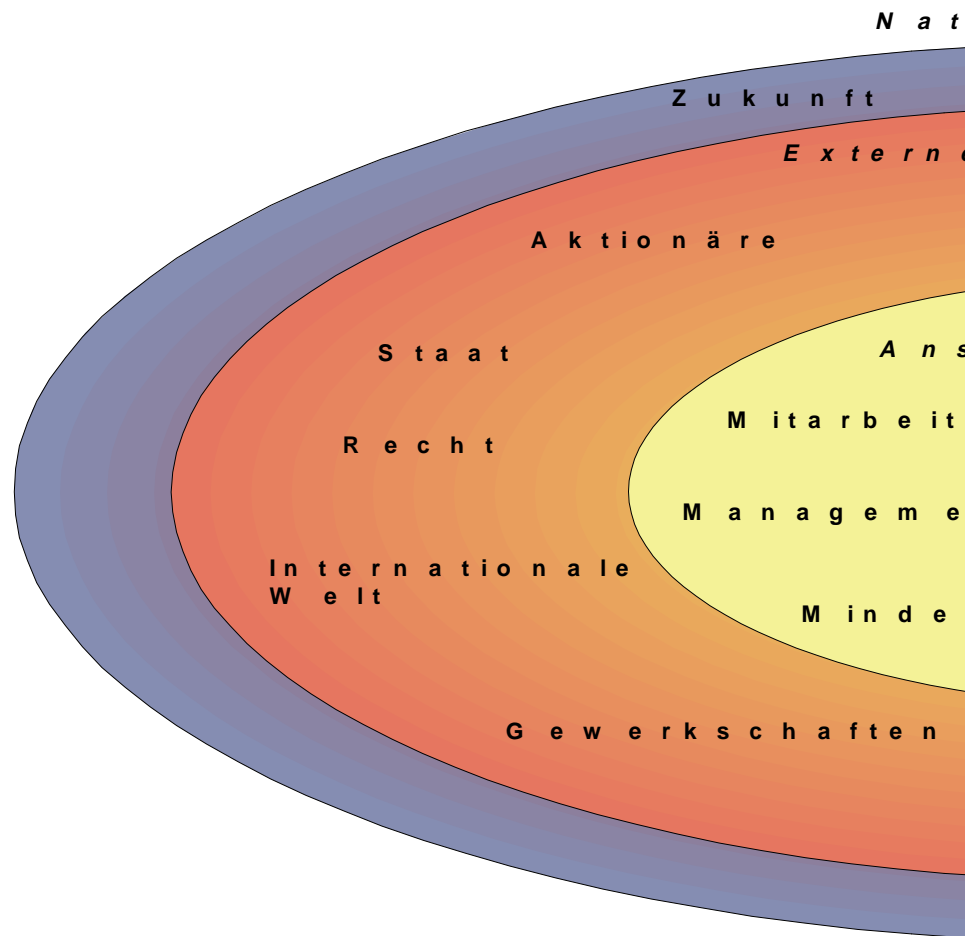


Abbildung 4: Dimensionen des Stakeholder-Managements nach Karmasin (1996), S. 244

4 Empirische Untersuchungen und praktische Ansätze

Auf die im vorigen Kapitel beschriebenen theoretischen Konzepte der Wirtschaftsethik folgen nun praktische, empirische, deskriptive und evaluative Beiträge, die die akademische Disziplin an die ökonomische Realität heranzuführen und mit ihr verbinden. Dabei werden verschiedene im dritten Kapitel diskutierte Ansätze referenziert und verwendet. Wir beginnen mit einer Auswahl an aktuellen Medienberichten, die die Sensibilisierung für wirtschaftsethische Themen und die Thematisierung in der Öffentlichkeit dokumentieren. Anschließend diskutieren wir eine empirische Studie aus der Schweiz, die sich mit den Einstellungen und Werthaltungen von Führungskräften befasst. Die Ergebnisse werden nach Branche, Unternehmensgröße und Alter der Führungskräfte interpretiert. In Anknüpfung an den bereits beschriebenen Transfer akademischen Wissens in die Unternehmenspraxis²⁸⁴ werden auch institutionelle Maßnahmen und Stakeholder-Profile untersucht, um ein umfassendes unternehmerisches Selbstverständnis abzudecken. Der nächste Beitrag beschäftigt sich mit dem Verhältnis von Ökologie und Ökonomie und beurteilt dabei die paradigmatische Synthese von Umweltschutz und Wettbewerbsfähigkeit. Der Stellenwert staatlicher Regelungen und Eingriffe in den Markt wird anhand von konkreten Beispielen diskutiert. Zum Abschluss des Kapitels wenden wir uns neuen Entwicklungen, Visionen und Perspektiven für eine praktische Integration von Ethik und Wirtschaft zu und unternehmen einen Ausblick in die (nahe) Zukunft. Dabei werden zuerst neue Rollen für Führungskräfte vorgestellt. Schließlich wird das Unternehmenskonzept rund um Empowerment ausgiebig besprochen und anhand eines konkreten und funktionierenden Unternehmensbeispiels (im Sinne der Vorbildwirkung als Rollenbild) präsentiert.

4.1 Wirtschaftsethik und Öffentlichkeit: Zur Aktualität der Fragestellung

Die folgenden Beiträge aus Medien der letzten Jahre sollen einen Einstieg in die Behandlung des Themas ‚Wirtschaftsethik‘ in der Berichterstattung und der

²⁸⁴ Vgl. dazu die Ausführungen in Kap. 3.4 (S. 73) und Kap. 3.5. (S. 81).

öffentlichen Diskussion ermöglichen und damit zum Status der gegenwärtigen öffentlichen Meinung und der Aktualität der Fragestellung führen:

Ein deutscher Finanzexperte nennt den Neuen Markt in Frankfurt (die Deutsche Börse) einen „Tummelplatz für Betrüger“²⁸⁵ und fordert staatlichen Anlegerschutz, da die Finanzwirtschaft zu viel Freiraum genieße. Er meint, dass Verstöße gegen Recht und Moral wie etwa der Insiderhandel zur Zeit nicht ernsthaft zu ahnden seien, da ein entsprechender Vorsatz nachgewiesen werden müsse. Ebenso müsste die Einhaltung der Gesetze besser überwacht werden.

Bei einer Podiumsdiskussion an der Wirtschaftsuniversität Wien²⁸⁶ stellt ein Unternehmensberater die Verbindung zwischen wirtschaftlich unethischem Verhalten und schlechter Arbeitsqualität her. Ein gemeinsamer Nenner (etwa ein Leitsatz) für alle Mitarbeiter sei wichtig. Er nennt das Beispiel Shell: Der Ölkonzern habe durch seine Größe direkten Einfluss auf manche afrikanischen Länder. Um mit der durch diese Macht bedingten Verantwortung umzugehen, müsse Shell moralisch einwandfrei handeln, damit die Mitarbeiter eine ebensolche Meinung von ihrem Unternehmen erhielten.

Über den „ökonomischen Umgang mit der Wahrheit“²⁸⁷ berichtet Paulus in einem Beitrag in der *Zeit*. Die vom Daimler-Manager Jürgen Schrempp verheimlichte Übernahme von Chrysler (angekündigt als Fusion unter Gleichen) wird hier ebenso zitiert wie die Ankündigung von BMW, die Restrukturierung von Rover konsequent fortzusetzen, nur wenige Wochen bevor der Verkauf öffentlich wurde, oder die Strategie der Expo Hannover, die überhöhte Besucherprognosen als Budgetgrundlage verwendete, bis sie in ein gewaltiges Defizit schlitterte. Interessanterweise steht auf der Prioritätenliste der Werte und Maßstäbe von DaimlerChrysler die Offenheit an erster Stelle, während die Profitabilität ganz ans Ende gerutscht ist: „Wir wollen transparent sein, in dem was wir tun und wie wir kommunizieren. Ehrlichkeit und Integrität sind für uns die Grundlage der Zusammenarbeit mit allen Partnern.“²⁸⁸ Nach Untersuchungsergebnissen wird die Geschäftswelt als eher unehrlich eingeschätzt: „Bei Wirtschaftsmagnaten geht

285 Manager Magazin (31.8.2001)

286 Vgl. Der Standard (18.10.1999)

287 Paulus (2000)

288 Ebenda

man ein Stück weit von Unehrlichkeit aus”,²⁸⁹ die resignierend zur Kenntnis genommen werde. Im Vergleich mit den USA zeigt sich aber, dass dort Ethikrichtlinien und Verhaltensgrundsätze, besonders wenn sie öffentlich verkündet wurden, sehr wohl ernst genommen werden und auch rechtliches Gewicht haben. Im Falle eines Schadenersatzprozesses kann ein schriftlicher Moralkodex samt glaubhaften Umsetzungsversuchen als Milderungsgrund gelten. In diesem Sinn stellt der Ruf einer Firma auch eine Art moralisches Kapital dar, das durch Lügen oder unethisches Verhalten reduziert werden kann. Das kann wiederum Konsequenzen auf die Kreditwürdigkeit und auf die Attraktivität als Arbeitgeber haben. Dann kann man auch gut verstehen, dass die Nachfrage nach ethischer Beratung rapide ansteigt.

Wabl beschreibt in seinem Beitrag „Lernprozesse mit sozialer Verantwortung”²⁹⁰ dagegen bewusst ethische Handlungen von Unternehmen am Beispiel Frankreich: Dort übernehmen Großunternehmen die Patenschaft für einen Praktikumsplatz bei einer Non-Governmental-Organisation (NGO). Diese Kooperationen ermöglichen es den Firmen, sich sozial verantwortlich zu betätigen. Sie sollen die humane Dimension des Handels zeigen, denn immerhin soll die Wirtschaft im Dienst der Menschen stehen. Neben dem Vorteil sowohl für die NGOs als auch für die Praktikanten gewinnen auch die unterstützenden Unternehmen dabei, denn ihre Imagewerte (und somit die Attraktivität sowohl als Arbeitgeber als auch als Anbieter von Produkten) werden speziell bei Studierenden und kritischen Konsumenten besser. Dieser Aspekt ist nicht zu vernachlässigen, denn: „Die Unternehmen wissen [...] dass junge Menschen zunehmend nicht für sozial verantwortungslose Firmen arbeiten wollen.”²⁹¹

Eine Zeitschrift für Konsumentenschutz²⁹² hat im Oktober 2000 eine neue Serie in ihre Berichterstattung aufgenommen: Unter dem Titel „Neue Werte: Aspekte der Unternehmensethik” werden neben den klassischen Warentests nun auch die Kriterien Umweltengagement, soziale Verantwortung und Informationsoffenheit beurteilt. Darunter fallen Fragen nach dem Umweltschutz bei Einkauf, Produktion, Transport und Verpackung, nach den Interessen und Rechten der Arbeitnehmer

289 Ebenda

290 Vgl. Wabl (2001)

291 Ebenda

292 Vgl. Konsument 10/2000

besonders in Dritte-Welt-Ländern (soziale Mindeststandards), nach Frauenförderung und Integration Behinderter, und nach der Informationstransparenz bezüglich Unternehmen und Produkten gegenüber Mitarbeitern, Konsumenten und Öffentlichkeit.

4.2 Unternehmensethische Denkmuster: Eine empirische Studie

Ulrich und Thielemann haben 1992 eine empirische Studie mit 60 Schweizer Führungskräften der obersten Ebene durchgeführt und dabei Denkmuster zum Thema *Ethik und Erfolg* untersucht. Sie identifizieren das unternehmensethische Kernproblem als folgendes:

„Wie sind die Erfordernisse der unternehmerischen Erfolgserzielung und -sicherung mit den ethischen Anforderungen, derer sich jede verantwortliche Person bewusst ist oder bewusst werden sollte, in Einklang zu bringen?“²⁹³

Damit beschreiben sie das latente Spannungsverhältnis von ökonomischen ‚Sachzwängen‘ und ethischen Anforderungen mit universalem Geltungsanspruch.

4.2.1 Typologie der Ethik

Für die Typologiebildung zur Studie haben sie die Kerndimensionen von unternehmensethischer Verantwortung als *Wahrnehmungsform* und *Problembewusstsein* definiert (vgl. dazu auch Abbildung 5 - S. 90).²⁹⁴ In der Dimension der Wahrnehmungsform der Wirtschaft lassen sich der systemorientierte und der kulturorientierte Zugang unterscheiden. Während bei ersterem der unternehmerische Entscheidungsträger davon ausgeht, dass das wirtschaftliche Geschehen wesentlich von anonymen Strukturen (‚Sachzwängen‘) mit einer eigenen ‚Sachlogik‘ geprägt wird (und damit keinen Raum für ethisch motivierte Entscheidungen offenlässt), dominiert bei letzterem die Annahme, dass Wirtschaft eine von mehreren Lebenssphären (wie z. B. Politik, Kunst, Wissenschaft) ist und damit Teil der Lebenswelt (ohne ökonomische ‚Sachzwänge‘, mit ethischem Anspruch). Die Dimension des

²⁹³ Ulrich/Thielemann (1992), S. 20

²⁹⁴ Ebenda, S. 24f.

Problembewusstseins hinsichtlich des Verhältnisses von Ethik und unternehmerischem Erfolgsstreben umfasst zwei weitere Unterscheidungen: Der Typus des Harmonisten sieht die Auswirkungen der ökonomischen Systemlogik und des gegenwärtigen Wirtschaftsstils auf unsere Lebenswelt als unproblematisch an. Damit wird die Harmonie von Ethik und Erfolg im wesentlichen als gegeben angesehen. Der Typus des Konfliktbewussten dagegen geht davon aus, dass zwischen dem Unternehmenserfolg und ethischen Anforderungen regelmäßig ein Konflikt besteht, der erst noch (je nach Wahrnehmungsform vom System oder von der Kultur) gelöst werden muss.

Wahrnehmungsform Problembewusstsein	Systemorientierte	Kulturorientierte
Harmonisten	Ökonomen	Konventionalisten
Konfliktbewusste	Reformer	Idealisten

Abbildung 5: Grundtypen unternehmensethischer Verantwortung nach Ulrich/Thielemann (1992), S. 25

In weiterer Folge erarbeiten die Autoren aus der Matrix vier unternehmensethische Grundmuster:

1. Der *Ökonomist* sieht die Ethik im gegenwärtigen Marktsystem selbst (Konkurrenzmechanismus). Die immanente systemische Harmonie baut auf die Moral des Marktes auf.
2. Der *Konventionalist*. Für ihn ist Unternehmensethik eine normale Angelegenheit der traditionellen ‚guten Sitten‘, die auch im Wirtschaftsleben gelten und eingehalten werden sollen. Die immanente kulturelle Harmonie baut auf die tradierte Moral der Gesellschaft auf.
3. Der *Idealist* dagegen ist von der Notwendigkeit eines besonderen Einsatzes überzeugt, um Ethik und Erfolg miteinander zu verbinden. Er setzt auf persönliches Engagement für einen allgemeinen kulturellen

Bewusstseinswandel und fasst damit den durch die Kultur harmonisierbaren Konflikt als persönliche Herausforderung auf.

4. Der *Reformer* sieht den Konflikt ähnlich wie der *Idealist*, sucht die Lösung aber in einer Veränderung der Marktlogik und der Sachzwangstruktur, um unternehmerische Freiräume für verantwortungsbewusstes Handeln zuzulassen. Der institutionell harmonisierbare Konflikt ist für ihn eine ordnungspolitische Herausforderung.

Ulrich und Thielmann erweitern und unterteilen diese Grundtypen für die interpretative Auswertung des Datenmaterials im nächsten Schritt auf insgesamt neun Realtypen:

- Als Sub-Typen des *Ökonomen* listen sie (a) den *Metaphysischen Betriebswirt* und (b) den *Instrumentalisten*.

Typ (a) geht von der radikal unpersönlichen Marktsteuerung und daher wertfreien Unternehmensführung aus, für Typ (b) ist Ethik ein Investitionsgut für langfristigen Gewinn und damit Teil der betriebswirtschaftlich klugen Unternehmensführung.

- Als Sub-Typen des *Konventionalisten* führen die Autoren (c) den *Paternalisten*, (d) den *Personalisten*, (e) den *Kulturharmonisten* und (f) den *Legalisten* an.

Typ (c) sieht sich als moralische Autorität in ethischer Sorge um die Geschicke der ‚großen Familie‘ Unternehmen.

Typ (d) geht von der sozialen Verantwortung seiner Machtposition aus und sieht Ethik als begleitenden Faktor der Unternehmensführung.

Für Typ (e) besteht Unternehmensethik in der Einhaltung der bekannten ethischen Grundnormen der Gesellschaft, in die die Unternehmenspolitik eingebettet ist.

Typ (f) identifiziert sich mit den gültigen Gesetzen (positives Recht) und setzt Legitimität mit Legalität gleich. Damit gelangt er zu einem unkritischen Rechtspositivismus und zu einem Minimalismus unternehmensethischer Passivität.

- Der *Idealist* wird zu Typ (g) und damit als engagierter Kulturkritiker dargestellt, der an das Verantwortungsbewusstsein und die individuelle Selbstdisziplinierung der wirtschaftlichen Akteure appelliert.
- Der *Reformer* teilt sich in (h) den *Neuen Unternehmer* und (i) den *Rahmenreformer*.

Typ (h) sieht die Synthese von Ethik und Erfolg als unternehmerische Herausforderung und Innovationschance, die ordnungspolitisch zu bewältigen ist.

Typ (i) reduziert die Verantwortung auf die Ebene der entsprechend zu fassenden Rahmenordnung, innerhalb derer sich die Akteure frei bewegen sollen und die die ethische Verträglichkeit sicherstellen soll.

4.2.2 Befragungsraster der Studie

Ausgangspunkt der empirischen Erhebung waren drei grundlegende Themenbereiche, denen je drei Dimensionen zugeordnet wurden, was insgesamt ein Befragungsraster von neun Dimensionen der unternehmerischen Verantwortung ergibt. Diese lauten im Detail:²⁹⁵

A) Die Unternehmenssituation

- I. Institutionalisierte Ausdrucksformen unternehmerischer Verantwortung
- II. Unternehmensethische Schlüsselprobleme der Branche
- III. Das Verhältnis von unternehmerischem Erfolgshandeln und Moral

B) Das Wirtschafts- und Unternehmensverständnis

- IV. Das Unternehmenskonzept
- V. Das Wirtschaftsordnungskonzept
- VI. Das Fortschrittskonzept

C) Unternehmerisches Rollen- und Selbstverständnis

- VII. Das Arbeits- und Leistungsethos
- VIII. Das Ethik- und Verantwortungskonzept
- IX. Das Managementethos

Allgemein konnten Ulrich und Thielemann einen hohen Zuspruch auf ihre Interviewanfragen und eine für empirische Forschungen sehr hohe Rücklaufquote von 80% verbuchen, was sie zu der Vermutung führt, dass die meisten

²⁹⁵ Vgl. Ulrich/Thielemann (1992), S. 175

Unternehmer und Topmanager (zumindest in der Schweiz) an unternehmensethischen Fragen recht stark interessiert sind.²⁹⁶

4.2.3 Ergebnisse

Die Zuordnung der einzelnen Interviewpartner zu den Real- und Grundtypen konnte meist nicht eindeutig und ausschließlich auf einen Typus reduziert werden, da die meisten Befragten Bezüge zu mehreren typischen Argumentationsmustern aufwiesen. Die Autoren konnten jedoch in allen Fällen eine dominante Argumentationslinie identifizieren, die die Primärorientierung ausmacht. Daneben waren noch ergänzende Sekundärorientierungen zu finden. Die Uneindeutigkeit hat für Ulrich und Thielemann damit zu tun, „dass es stellenweise an der inneren Schlüssigkeit und Kohärenz der vertretenen Positionen mangelt.“²⁹⁷ Sie vergleichen die Bewusstseinsstrukturen der befragten Führungskräfte mit geologischen Schichten: „Unter der Oberfläche des argumentativ vertretenen Musters lagern zum Teil geistes- und lebensgeschichtlich ältere Sedimente [...], die den Betreffenden oft kaum bewusst sind, jedoch in gewissen Momenten die Argumentation bestimmen.“²⁹⁸

Die Ergebnisse der Studie zeigen, dass 75% der befragten Führungskräfte als ausdrückliche oder unterschwellige Ökonomen einzustufen sind. Der Idealismus als Werthaltung war als Primärorientierung sehr selten, bei rund einem Drittel dagegen als Sekundärorientierung vertreten. Immerhin 10% der Befragten konnten dem Grundtyp des Reformers zugerechnet werden. Die Verteilung der Grundtypen in der Matrix (vgl. Abbildung 6) ergibt insgesamt ein Verhältnis von 88% Harmonisten gegenüber 12% Konfliktbewussten in der Ebene des Problembewusstseins. Einem Anteil von 43% systemorientierten Managern standen in der Ebene der Wahrnehmungsform 57% Kulturorientierte gegenüber, was, wie auch die Autoren der Studie anmerken, beachtlich ist für ein Wirtschaftssystem, das sich dem eigenständigen Systemcharakter verschrieben hat und sich aus der Einbettung in die Kultur lösen wollte. Die detaillierte Verteilung der Denkmuster auf die neun Realtypen findet sich in Abbildung 7

²⁹⁶ Vgl. Ulrich/Thielemann (1992), S. 28

²⁹⁷ Ebenda, S. 33

²⁹⁸ Ebenda

(S. 95). Die weitere Analyse der Daten ergab einige bemerkenswerte Relationen in der Untersuchung spezifischer Verteilungen.

	Systemorientierte 43%	Kulturorientierte 57%
Harmonisten 88%	Ökonomen 33%	Konventionalisten 55%
Konfliktbewusste 12%	Reformer 10%	Idealisten 2%

Abbildung 6: Verteilung der Grundtypen nach Ulrich/Thielemann (1992), S. 94

4.2.3.1 Denkmuster und Wirtschaftszweige

Einige Denkmuster weisen eine deutliche Affinität zu bestimmten Wirtschaftszweigen auf.²⁹⁹ Führungskräfte im Finanzdienstleistungssektor folgen signifikant häufiger dem ökonomistischen Ansatz und zeigen sich explizit ethischen Argumenten gegenüber wenig empfänglich. Im Handel dominiert hingegen deutlich der personalistische Typ. Ulrich und Thielemann meinen, dass darin die eingeübte Kundenorientierung und die tägliche Erfahrung der begrenzten Beeinflussbarkeit des Konsumentenverhaltens zum Ausdruck kommt. Paternalistische Wertbilder finden sich wiederum (fast ausschließlich) in der Industrie. Die Autoren sehen hier die Tradition der Gründerväter fortbestehen, aber auch den Einfluss der Arbeitsorganisation eines Taylorismus. Zusammenfassend lässt sich sagen, dass offensichtlich die Anforderungen und die Erfahrungen, die spezifische Branchen ausmachen, so stark voneinander abweichen, dass sich über dieses Kriterium keine homogene Interpretation ökonomischen Denkens durchführen lässt.

²⁹⁹ Ebenda, S. 98

Typ	Beschreibung	dominant	sekundär
-----	--------------	----------	----------

Ökonomismus

A	Metaphysische Betriebswirte	17%	7%
B	Instrumentalisten	17%	35%
	Σ	33%	42%

Konventionalismus

C	Paternalisten	13%	15%
D	Personalisten	38%	22%
E	Kulturharmonisten	3%	7%
F	Legalisten	0%	12%
	Σ	55%	56%

Idealismus

G	Idealisten	2%	38%
---	------------	-----------	------------

Reformismus

H	Neue Unternehmer	8%	5%
I	Rahmenreformer	2%	20%
	Σ	10%	25%

Abbildung 7: Verteilung der Grund- und Realtypen im Detail nach Ulrich/Thielemann (1992), S. 96

4.2.3.2 Denkmuster und Unternehmensgröße

Die Verteilung von Manager-Grundtypen nach der Größe des Unternehmens bietet weitere interessante Aspekte. Kleine und mittelständische Betriebe sind nach der Deutung der Autoren zu oft mit dem Überlebenskampf auf den Märkten konfrontiert, als dass sie ökonomistische Denkmuster entwickeln könnten. Großunternehmen (mehr als 5000 Mitarbeiter) wiederum erfahren sich als öffentlich exponiert und entwickeln häufig einen Kulturharmonismus. Einzig Großunternehmen (500 bis 5000 Mitarbeiter) haben einen signifikant hohen Anteil an Metaphysischen Betriebswirten (Typ a - 44%), die ihr Urvertrauen in die Steuerungs- und Problemlösungskräfte des Marktes legen.

Unter den Führungskräften des Mittelstandes (50 bis 500 Mitarbeiter) findet sich ein hoher Anteil an Instrumentalisten (32%), die, so meinen die Autoren, von der

Erfahrung des Konkurrenzkampfes und der Notwendigkeit von ethischer Glaubwürdigkeit beeinflusst sind. Im selben Umfeld findet sich auch häufig das traditionelle Unternehmerethos des paternalistischen Ansatzes, zumal hier eine große Anzahl typischer Familienbetriebe vorherrscht. Personalistische Denkmuster bilden sich dagegen weitgehend unabhängig von der Unternehmensgröße aus. Ein relativ hoher Anteil an Führungskräften in Kleinunternehmen verfolgt als Neue Unternehmer progressive Ansätze.

Als Folgerung aus diesen Daten lässt sich fragen, in welchem Verhältnis Sachzwänge und Unternehmensgröße stehen. Bemerkenswert scheinen die deutlichen Trends, die sich bei gewissen Unternehmensgrößen und -geschichten zeigen.

4.2.3.3 Denkmuster und Lebensalter

Ein abschließender Vergleich der Verteilung über die Altersgruppen (im Spektrum von 31 bis 65 Jahren) zeigt einige interessante Spitzen: Vom ökonomistischen Metaphysischen Betriebswirt mit einem Durchschnittsalter von 57 Jahren senkt sich der Schnitt bis zum Neuen Unternehmer auf 39 Jahre. Der Anteil der jüngeren Führungskräfte an konfliktbewussten Positionen ist signifikant höher als bei den Harmonisten, wie der Altersschnitt im Vergleich zeigt. Ulrich und Thielemann sehen daher im Generationenwechsel in der Führungsetage auch die Chance für eine offenere und kritische Auseinandersetzung mit dem Markt und damit eine Abkehr von der Dominanz des Ökonomismus.

4.2.4 Interpretation der Daten

Neben der Typologisierung wurde eine Reihe anderer Daten abgefragt, die eine Interpretation zulassen und damit abseits von den Unternehmerpersönlichkeiten ein Bild vom ethischen Status (und seiner Institutionalisierung) in den Unternehmen selbst geben. Überblicksmäßig werden im Folgenden einige ausgewählte Dimensionen dargestellt.

4.2.4.1 Institutionelle Maßnahmen der Unternehmensethik

Die bisher ergriffenen Maßnahmen als Ausdruck unternehmensethischer Verantwortung stellen einen Aspekt der praktizierten Ethik dar. Laut der Studie fokussieren nahezu alle Unternehmen (90%) hier auf das Thema Leitbild bzw. Ethikkodex. Nach Vermutung der Autoren haben diese Leitbilder aber nur äußerst selten oder nur pauschal am Rande tatsächlich Unternehmensethik zum Thema, denn nach gängiger Meinung ist das Leitbild implizit (jedoch nicht explizit) ethisch.

Das unternehmerische Spendenwesen steht mit 72% an der zweiten Stelle und untermauert damit die Auffassung von Unternehmensethik als Spendenethik. Jede Verzichtleistung wird nach herrschender Meinung mit Ethik gleichgesetzt, ungeachtet eines nur kurzfristigen oder instrumentellen Charakters.

Ansätze, die Ethik im modernen Sinn als kritischen Reflexionsprozess sehen und Offenheit für verschiedene Standpunkte und Wertsysteme fordern, spielen in der Studie noch keine große Rolle.

Dagegen sind personalpolitische Ansätze mit 56% relativ weit verbreitet. Dabei spielt nach Meinung von Ulrich und Thielemann das Bedürfnis der Manager, sich von Schuldzuweisungen zu entlasten, eine Rolle. Ziel dabei ist es, den Mitarbeitern ethisch korrektes Verhalten beizubringen. Offene Diskussion oder Kritik der Unternehmenspolitik im Rahmen solcher Mitarbeiterschulungen ist dabei aber die Ausnahme. Dabei spielt auch ein weit verbreitetes instrumentelles Verständnis von unternehmensethischen Maßnahmen mit. Die Mitarbeiterschulungen werden als Führungsinstrument gesehen, um den guten Ruf der Firma zu erhalten.

4.2.4.2 Die Stakeholder-Profile im Vergleich

Stakeholder³⁰⁰ als Anspruchsgruppen wirtschaftlichen Handelns werden von den befragten Führungskräften in Abhängigkeit von Branche und dominantem Unternehmenskonzept in verschiedenen Wirtschaftszweigen unterschiedlich wahrgenommen:

- Im Handel sind die drei klassischen Anspruchsgruppen an der Spitze der Relevanzbeurteilung: Kapitalgeber, Mitarbeiter, Staat.

300 Zum Stakeholder-Ansatz vgl. Kap. 3.5 (S. 81)

- In der Industrie wird der Blickwinkel auf ein internationales Format erweitert: Internationaler Konzerndruck, Mitarbeiter und die Wahrung der Menschenrechte in Entwicklungsländern haben hier hohe Priorität.
- In der Dienstleistungsbranche herrscht eine vergleichsweise gleichmäßigere Gewichtung vor: Konkurrenz, Mitarbeiter, Ökologie, Konsumenten und Öffentlichkeit sind die Hauptanspruchsgruppen.

Diese drei branchenspezifischen Unternehmenskonzepte korrespondieren mit Leitbildern, die in unterschiedlichen Epochen entstanden sind: Das klassische Leitbild des Handels ist das älteste, gefolgt vom internationalistischen Ansatz der Industrie. Das pluralistische Profil der Dienstleister ist das jüngste Konzept. Diese Aufteilung geht wiederum parallel zum Durchschnittsalter der Führungskräfte dieser Branchen. Die Autoren gehen in ihrer Deutung noch einen Schritt weiter:

„Es drängt sich die Vermutung auf, dass die branchenspezifisch ‚inverse‘ Problemwahrnehmung gar nicht unmittelbar von der objektiven Branchensituation, sondern primär von dem in einer Branche vorherrschenden Persönlichkeitstyp und [...] den dominierenden unternehmensethischen Denkmustern bestimmt wird.“³⁰¹

Die Untersuchung der Art der Problemwahrnehmung bei den Grundtypen ergibt ein differenziertes Persönlichkeitsbild von Wert- und Denkmustern. Während die Ökonomen die Konkurrenz als vordringlichstes unternehmensethisches Problem ansetzen und die Ökologie weit hinten reihen, stellen die Reformer die Mitarbeiter als höchste unternehmensethische Herausforderung dar.

4.3 Ökologie und Ökonomie

Michael E. Porter (Harvard Business School) und Claas van der Linde (Universität St. Gallen) beschäftigen sich in einem Beitrag in der Harvard Business Review (*Green and Competitive: Ending the Stalemate*)³⁰² mit ökologisch orientiertem Wirtschaften. Ihre Konzeption geht von der zugrundeliegenden Erkenntnis aus, dass bisherige Formen des Wirtschaftens vorhandene natürliche Ressourcen ausgebeutet haben und die Umwelt dabei starke Zerstörungen erlitten hat: „The simple fact is this: in meeting our needs, we are destroying the ability of future

301 Ebenda, S. 125

302 Vgl. Porter and van der Linde (1995)

generations to meet theirs.”³⁰³ Die impliziten Annahme, dass Umweltschutz grundsätzlich und allgemein befürwortet würde, lässt sich erklären durch ein Verständnis der unberührten Natur als Wert an sich. Hart³⁰⁴ verweist dazu auf die Zeit zwischen 1960 und 1970, wo nach einer Reihe höchst sichtbarer und öffentlich gemachter ökologischer Zwischenfälle (das Absterben von Lake Erie in den USA, die Vergiftung des Rheins mit Schwermetallen in Europa, Todesfälle durch Quecksilber in Japan) die Bevölkerung ausreichend sensibilisiert und aktiviert war, um strengere Umweltgesetze zu fordern. In der Folge haben viele Unternehmen (auch nach dem Stakeholder-Ansatz) ihre Verantwortung gegenüber der Umwelt angenommen und kommunizieren auch ihre dezidierte Umweltpolitik. Die Idee des nachhaltigen Wirtschaftens wiederum sieht eine Verantwortung gegenüber den kommenden Generationen als Fundament ihrer Forderung nach schonendem Umgang mit natürlichen Ressourcen.³⁰⁵

Porter und van der Linde beschreiben ein neues wirtschaftlich-ökologisches Paradigma, das Ökologie, Innovation und Wettbewerbsfähigkeit vereint. Die bisherige Ansicht, dass Umweltstandards und Regelungen soziale Vorteile bringen, jedoch der Industrie private Kosten verursachen und die Wettbewerbsfähigkeit beeinträchtigen, entspricht für sie nicht mehr dem modernen Wettbewerb. Traditionell waren jene Nationen konkurrenzfähig, deren Unternehmen Zugang zu den günstigsten Produktionsmitteln (Kapital, Arbeit, Energie, Rohstoffe) hatten. Die Länder mit reichlichen Rohstoffvorkommen hatten dadurch Wettbewerbsvorteile. Im globalen Wettbewerb sind diese Vorteile jedoch obsolet geworden durch neue Technologien und Werkstoffe, Automatisierung und *just-in-time*-Produktion. Für die Autoren ist daher ausschlaggebend: „Using resources productively is what makes competitiveness today.”³⁰⁶ Für sie können sich jene Unternehmen am stärksten im Wettbewerb behaupten, die ihre Grundstoffe mit den fortschrittlichsten Methoden und Technologien verarbeiten. Nachdem sich aber die Technologien konstant weiterentwickeln, fordert das neue

303 Hart (1997), S. 76. Stuart L. Hart bringt mit dieser Aussage (aus HBR: *Strategies for a Sustainable World*) auf den Punkt, was Porter und van der Linde implizit annehmen und voraussetzen; sie meinen, dass Umweltschutz grundlegende und allgemeine Zustimmung hat, denn „everyone wants a livable planet.” (Porter and van der Linde, 1995, S. 120).

304 Vgl. Hart (1997), S. 67f.

305 Vgl. dazu auch Donaldsons Begrifflichkeit des sozialen Vertrages (S. 61): Eine angenommene Verantwortung gegenüber der Nachwelt bzw. kommenden Generationen basiert auf einem hypothetischen sozialen Vertrag.

306 Vgl. Porter and van der Linde (1995), S. 133

Paradigma der globalen Konkurrenzfähigkeit das Vermögen zu schneller Innovation. In diesem Paradigma sind ökologische Verbesserung und Wettbewerbsfähigkeit vereint, denn es ist wichtig, die Ressourcen produktiv zu nutzen. Widerstand gegen ökologische Innovationen führt daher zum Verlust der globalen Wettbewerbsfähigkeit.

4.3.1 Wettbewerbsfaktor Umweltschutz

Die Grundthese von Porter und van der Linde ist, dass die Reduktion der Umweltverschmutzung eines Unternehmens seine Wettbewerbsfähigkeit steigert, denn Verschmutzung ist oft eine Form von wirtschaftlicher Verschwendung. Unternehmen müssen daher lernen, ökologische Verbesserungen als produktiveren Umgang mit ihren Ressourcen zu sehen. Das Aufkommen von *Total Quality Management* (TQM) hat hier bereits geholfen, da es darauf abzielt, Qualität in alle Unternehmensprozesse einzubauen. Die Möglichkeiten der Innovation sehen die Autoren im Redesign von Produkten, Prozessen und Arbeitsmethoden. Sie unterscheiden zwei grundlegende innovative Ansätze: Einerseits kann man die Kosten der Beschäftigung mit auftretender Umweltverschmutzung durch neue Technologien minimieren, also Abfälle in Werte umwandeln. Andererseits (und das ist die interessantere und zukunftsweisendere Methode) kann man den Ursprung der Verschmutzung angehen und ansetzen, Abfälle gänzlich zu vermeiden. Mit mehreren Beispielen erklären die Autoren ihre These und demonstrieren die Wertschöpfung aus ökologischen Innovationen.

4.3.2 Staatliche Regelungen

„If innovation [...] can be profitable [...] why is regulation necessary at all? If such opportunities exist, wouldn't companies pursue them naturally and wouldn't regulation be unnecessary?“³⁰⁷ fragen Porter und van der Linde entsprechend der neoklassischen Selbstregelung des Marktes. Manche Unternehmen (als Beispiele führen sie Deutschland und Skandinavien an, wo Firmen und Konsumenten für Umweltanliegen offener sind) sind doch auch ohne staatliche Eingriffe und

³⁰⁷ Vgl. Porter and van der Linde (1995), S. 127

Regulierungen (oder in Vorwegnahme derselben) innovativ. Für die USA kann man jedoch (mit Stand 1995) noch nicht sagen, dass weniger staatliche Reglements notwendig wären, denn dort sind ökologisches Bewusstsein und technologische Kenntnis noch nicht so weit entwickelt. Der Glaube, dass Unternehmen entsprechend den Marktgesetzen Profitmöglichkeiten ohne regulativen Druck wahrnehmen, geht von der falschen Annahme aus, dass alle profitablen Innovationsmöglichkeiten bereits entdeckt wurden und dass alle Manager perfekt informiert sind (ähnlich der Annahme des vollkommenen Wettbewerbs). Die Autoren meinen jedoch: „...in the real world, managers often have highly incomplete information and limited time and attention.“³⁰⁸ Wir befinden uns gerade in einer Übergangsphase, in der Unternehmen noch unerfahren im Umgang mit Umweltanliegen sind und Kunden noch nicht wissen, dass sie (indirekt) für Umweltverschmutzung und -belastung zahlen. Porter und van der Linde führen sechs Gründe an, warum wir gegenwärtig staatliche Regelungen brauchen:³⁰⁹

1. Um Druck (und damit Motivation) zur Innovation in Unternehmen zu erzeugen, die organisationale Trägheit zu überwinden und Kreativität zu unterstützen.
2. Um die Umwelt zu schützen in den Fällen, wo die Innovation sich nicht selbst finanziert oder auf einen längeren Lerneffekt aufbaut.
3. Um Unternehmen zu alarmieren und über ihre Ineffizienz aufzuklären (und ihnen damit Potentiale für technische Verbesserung zu zeigen).
4. Um die Wahrscheinlichkeit zu erhöhen, dass Produkt- und Prozessinnovationen im Allgemeinen umweltfreundlicher werden.
5. Um die Nachfrage nach ökologischen Verbesserungen zu erhöhen, solange Unternehmen und Konsumenten die Auswirkungen noch nicht selbständig erkennen.
6. Um in der Übergangszeit ausgleichend zu wirken und die Innovatoren vor Unternehmen zu schützen, die ökologische Investitionen vermeiden.

³⁰⁸ Vgl. Porter and van der Linde (1995), S. 127

³⁰⁹ Ebenda, S. 128

TQM wurde zwar, wie die Anhänger der Marktkräfte meinen, ohne staatliche Interventionen initiiert, die Autoren argumentieren aber, dass dies durch den Wettbewerbsdruck verursacht wurde, den die japanische Wirtschaft mit ihrer großflächigen Implementation von TQM und den anschließenden Erfolgen auf dem Markt (zu Lasten von Amerikanern und Europäern) erzeugte.

Zur Einschätzung staatlicher Regulationen und ihrer Kosten durch die Wissenschaft zitieren Porter und van der Linde die Debatte um den *Clean Air Act* in den USA 1970. Der damalige Ford-Vizepräsident prophezeite, dass die Einhaltung der neuen Bestimmungen gewaltige Preissteigerungen für Autos erfordern würde. In weiterer Folge würde die US-Autoproduktion bis 1975 zum Stillstand kommen und damit die amerikanische Wirtschaft schwer beschädigt werden. Der *Clean Air Act* wurde nachträglich verordnet, und die Prophezeiungen erwiesen sich, wie viele andere auch, als falsch.

4.3.3 Gutes Reglement

Wie soll nun ein gutes Reglement aussehen? Für Porter und van der Linde gibt es dafür zwei kritische Prinzipien: Das eine zielt darauf ab, die maximale Möglichkeit für Innovationen zu erreichen, indem man Unternehmen flexibel entdecken lässt, wie sie ihre eigenen Probleme lösen (d. h. in Eigenverantwortung Lösungen finden lässt). Das andere ist die Unterstützung von ununterbrochener Verbesserung (ein Anklang an den *Kontinuierlichen Verbesserungsprozess* KVP, der in vielen Unternehmen eingesetzt wird). Beispiele für vergleichbare Entwicklungen sind hier: Die skandinavische Papierindustrie, die sich in Antizipation strengerer Standards einen Wettbewerbsvorteil erarbeitete und diesen in der seit den frühen 90ern entstehenden Marktnische nutzte; ebenso die Autohersteller aus Japan und Deutschland, deren leichtere Fahrzeuge sparsamer sind, während die amerikanische Autoindustrie gegen solche Umweltstandards ankämpfte in der Hoffnung, dass sie wieder verschwinden. Die Autoren meinen daher: „... managers must start to recognize environmental improvement as an economic and competitive opportunity, not as an annoying cost or an inevitable threat.“³¹⁰

³¹⁰ Ebenda, S. 130

4.4 Die Neuen Organisationen

„Auch heute erleben wir einen drastischen Wandel der Moralvorstellungen [...] in den Unternehmen. Im Zentrum der Veränderung steht dabei die Frage ihrer moralischen und ethischen Verantwortung – jenseits ihres Strebens nach Umsatz und Gewinn.“³¹¹

Diese Feststellung, die Donaldson erst in diesem Jahr (2001) tätigte, weist den Weg für ein neues Wirtschaften. Generell kann man sagen, dass sich die wirtschaftlichen Systeme in den kapitalistischen Gesellschaften vom Verkäufermarkt zum Käufermarkt gewandelt haben.³¹² Märkte, Unternehmen und das gesellschaftliche Umfeld verändern sich.³¹³ Gary Yukl³¹⁴ fasst diese geänderten Rahmenbedingungen folgendermaßen zusammen:

„The environment of most organizations is becoming increasingly dynamic and competitive. Competition is becoming more intense, customer expectations are rising, there is less time available to develop and market new products and services, and they become obsolete sooner. To succeed in this turbulent environment, organizations need to have people at every level who are oriented toward learning and continuous improvement.“³¹⁵

Im folgenden beschäftigen wir uns (durchaus im Sinne des pragmatisch-praktischen Ansatzes nordamerikanischer Prägung)³¹⁶ mit Perspektiven der angewandten Unternehmensethik in ihrer dynamische Umsetzung im aktuellem Umfeld von Organisationen.³¹⁷ Die Frage nach den Neuen Organisationen kommt auf, da für die veränderten Rahmenbedingungen (die *embeddedness* der Unternehmen) neue moralische Akteure notwendig sind, die sich im Inneren wie im Äußeren an den kommenden Herausforderungen orientieren. Donaldson fragt dazu berechtigterweise: „Warum entdecken Unternehmer rund um den Erdball die

311 Donaldson (2001), S. 53

312 Diese Einteilung folgt der Kennzeichnung der Marktmacht, die die marktlichen Gegebenheiten dominiert. Ein Verkäufermarkt wird dabei bestimmt von einer starken Nachfrage, die von wenigen Anbietern befriedigt wird, wodurch diese breiten Spielraum in ihrem Handeln haben. Ein Käufermarkt dagegen zeichnet sich durch ein Überangebot und eine weitgehend gesättigte Nachfrage aus, sodass die Konsumenten in der dominanten Position sind.

313 Vgl. Herbst (1998), S. 7

314 Yukl ist Professor an der Management Faculty der *School of Business* der *State University of New York at Albany*. Seine Forschungsschwerpunkte sind: Führung, Macht und Einfluss, Fähigkeiten von Managern.

315 Yukl (1998), S. 454; er exponiert dabei die wesentlichen Punkte: stärkerer Wettbewerb, höhere Kundenerwartungen, kürzere Produktzyklen. Die Herausforderungen an die Neue Organisation sind also vielfach, und die Rolle der Mitarbeiter, die am Lernen und an kontinuierlicher Verbesserung orientiert sind, wird damit zentral.

316 Vgl. dazu die Gegenüberstellung Europas und Nordamerikas im globalen Vergleich (S. 70).

317 Man könnte das Unterfangen damit also durchaus als praktische Philosophie bezeichnen.

Unternehmensethik erst jetzt?“³¹⁸ Die Antwort liegt im vergleichsweise jungen Alter des Kapitalismus, der erst vor 200 Jahren die ökonomische Bühne betrat.³¹⁹ Die damals bestehenden persönlichen Werte, die in menschlichen Empfindungen, moralischen und religiösen Traditionen wurzelten und bis heute fortdauern, wurden dabei nicht berücksichtigt. Damit war der Konflikt zwischen gesellschaftlichen Werten und marktorientierten Vorhaben (ökonomische Rationalität)³²⁰ vorprogrammiert. Die Versöhnung vollzog sich in zwei Phasen:³²¹ Die erste, die im Europa des 19. Jhdt. einsetzte, brachte z. B. das Verbot der Kinderarbeit und später die Vorschriften zur Produkthaftung. Inzwischen ist diese Phase in den Industrieländern größtenteils abgeschlossen. Die zweite Phase findet in der Gegenwart statt und hat gerade erst begonnen: „Sie umfasst die Veränderung der persönlichen Werte und Einstellungen, der Sitten, der Methoden sowie die Umgestaltung der Institutionen.“³²²

Für Donaldson spiegeln diese Veränderungen „einen sich neu strukturierenden Gesellschaftsvertrag zwischen Unternehmen und Kunden“³²³ wider. Moderne Kunden finden deutliche Bilder für ihre wirtschaftlichen Beziehungen und wollen in diesen (ebenso wie als mündige Bürger) eine aktive Rolle spielen, sie selbst bewusst (mit-)gestalten. In den Unternehmen selbst gibt es dazu eine Reihe von Initiativen, die sich mit der eigenen Identität, dem Selbstbild, beschäftigen: Dazu gehört die Identifikation mit Werten wie Respekt und Integrität. Ein bedeutendes Projekt, das in Europa entstanden ist, ist die Soziale Bilanzierung. Dabei werden gesellschaftliche Leistungen ebenso wie finanzielle Ergebnisse bewertet. Viele europäische Firmen nutzen diese Bilanzierung inzwischen regelmäßig, um ihre Leistungen im Bereich der sozialen Verantwortung zu evaluieren.³²⁴ In Frankreich ist die Soziale Bilanzierung für Unternehmen mit mehr als 300 Beschäftigten inzwischen gesetzlich vorgeschrieben. Donaldson verweist noch auf eine Studie der Beratungsfirma KPMG aus dem Jahr 2000, die ergab, dass 80% der Mitarbeiter, die glaubten, dass ihr Management moralische Standards fördert und

318 Donaldson (2001), S. 57

319 Vgl. dazu auch die Ausführungen des Kapitels 2.2 (Die große Transformation: Disembedding the Economy, S. 26 ff.).

320 Die Wesenszüge der ökonomischen Rationalität wurden bereits zu Anfang dieser Arbeit diskutiert, besonders verwiesen sei hier auf den Passus zur Ökonomik (vgl. S. 11) und nachfolgend zum Ökonomismus.

321 Vgl. Donaldson (2001), S. 57

322 Ebenda

323 Ebenda, S. 53

324 Ebenda

hochhält, auch davon überzeugt waren, dass Kunden das Unternehmen weiterempfehlen würden. Wenn die Mitarbeiter ihrem Management nicht dahingehend vertrauten, halbierte sich dieser Anteil.

4.4.1 Der Blick nach vorne

Unter dem Titel *Looking Ahead: Implications of the Present* sammelte die Harvard Business Review (HBR) 1997 anlässlich ihres 75. Jahrestages die Essays einiger (nach HBR-Eigendefinition) bedeutender Denker, die sich den (sich bereits jetzt abzeichnenden) Problemen und Herausforderungen für Führungskräfte am Weg ins 21. Jhdt. widmen. Ein allgemeiner Punkt fällt in allen Kommentaren auf: Jeder einzelne Autor hat auf seine Weise Herausforderungen beschrieben, die nicht so sehr technischer oder rationaler Natur sind, sondern kultureller. Es geht um das folgende Themenfeld:

- „...how to lead the organisations that create and nurture knowledge; [...]
- how to live in a world in which companies have ever increasing visibility;
- and how to maintain, as individuals and organizations, our ability to learn.“³²⁵

Diese Essays sollen nun den Einstieg in das mögliche Bild einer zukünftigen Unternehmensethik ermöglichen.

4.4.1.1 Peter F. Drucker: Knowledge Work

Der in Wien geborene Management-Lehrer, Berater und Autor Peter F. Drucker³²⁶ hält das Vorhersagen menschlicher Angelegenheiten zwar generell für sinnlos, es ist für ihn aber möglich, große Ereignisse zu erkennen, die sich bereits ereignet haben und damit vorhersehbare Auswirkungen auf die kommenden ein bis zwei Dekaden haben. Der dominante Faktor dieses Zeitraums ist für Drucker die kommende Unterbevölkerung bzw. der Bevölkerungsrückgang in den (wirtschaftlich hoch-) entwickelten Ländern und Regionen (Japan, Europa, Nordamerika). Immer weniger jungen und arbeitenden Menschen werden immer mehr gesunde Ältere im Ruhestand gegenüberstehen. Wirtschaftswachstum wird

³²⁵ HBR (1997), S. 18f.

³²⁶ Philip Kotler, der *Father of Marketing*, bezeichnet Drucker als den *Father of Management*. Drucker war seit 1937 unter anderem *Professor of Politics and Philosophy* am *Bennington College* und mehr als zwanzig Jahre *Professor of Management* an der *Graduate Business School* der *New York University*.

dann nicht mehr durch stärkeren Einsatz von Arbeitskraft oder höhere Nachfrage entstehen, sondern durch eine kontinuierliche Steigerung in dem Bereich, wo die hochentwickelten Länder noch einen Wettbewerbsvorsprung haben: „knowledge work and knowledge workers.“³²⁷

Drucker sieht für den Bereich der *knowledge workers* in der westlichen Welt zur Zeit einen enormen quantitativen Vorsprung gegenüber Ländern wie China, jedoch keinen qualitativen. Die Umwandlung der quantitativen in eine qualitative Führerschaft hält er für den einzigen Weg für die entwickelten Länder, ihre globale Marktposition langfristig zu halten: „This means continual, systematic work on the productivity of knowledge workers....“³²⁸ Wissensarbeiter sind aber auch, anders als Produktionsarbeiter, mobil; sie besitzen ihre Produktionsmittel selbst und tragen ihr Wissen mit sich herum (und können es mitnehmen). Sie können nicht auf herkömmliche Weise geführt werden und werden in vielen Fällen auch gar nicht Angestellte der Firma sein, für die sie arbeiten, sondern Auftragnehmer, Berater, selbständige externe Experten oder Teilzeitarbeitende. Eine steigende Zahl der Wissensarbeiter wird sich eher über ihre Kenntnisse identifizieren als über die Organisationen, die sie bezahlen. Drucker meint: „Implicit in that new workforce mobility is a change in the very meaning of the word *organization*.“³²⁹ Damit werden eine Vielfalt von Organisationen nebeneinander entstehen: „Every organization in the developed countries (and not only businesses) will have to be designed for a specific task, time and place (or culture).“³³⁰ Daraus ergeben sich natürlich Implikationen für „the art and science of management.“³³¹ Drucker sieht die wichtigsten Aufgaben im Bereich der Verwaltung der gesellschaftlichen Ressourcen des Wissens, dabei spezifisch bei Ausbildung und Gesundheitsvorsorge.

Im Sinne einer Plausibilitätsüberlegung kann man Drucker die Frage nach der ethischen Dimension des Wissens stellen: Neben Entstehung oder Beschaffung des Wissens (hierbei wäre z. B. die Industriespionage zu berücksichtigen) stellt

327 Drucker (1997), S. 20

328 Ebenda, S. 22

329 Ebenda, S. 24

330 Ebenda

331 Ebenda

die Anwendung neuer Kenntnisse grundlegende ethische Herausforderungen an Wirtschaft und Gesellschaft dar.³³²

4.4.1.2 Esther Dyson: Das transparente Image

Esther Dyson³³³ ist eine weltweit renommierte IT- und Technologieexpertin und Analytikerin. Sie sieht in einer vernetzten Welt eine große Herausforderung für Manager und hält eine Änderung der herkömmlichen Ansichten für notwendig, um darin erfolgreich zu sein: „...executives [...] will have to learn to live with increased visibility and [...] a loss of control over corporate image.“³³⁴ PR-Abteilungen wird die Arbeit erschwert durch das Internet als Medium, über das Privatpersonen direkt miteinander in Verbindung treten und sich über Unternehmen austauschen können. In so einer Umgebung können Unternehmen ihr öffentliches Image nicht mehr kontrollieren, sie können es bestenfalls beeinflussen.

Führungskräfte müssen ihr Denken grundlegend umstellen, um mit dieser neuen Transparenz zurechtzukommen. Unternehmen sind hinfort das, was die Leute darin sehen, und diese Sichtbarkeit muss zum Vorteil genutzt werden. Für Dyson führt der beste Weg zur Glaubwürdigkeit über Geradlinigkeit und Ehrlichkeit. Unternehmen sollten evidente Niederlagen eingestehen, anstatt PR-geschönte Reden vorzuschieben. In gleicher Weise wird der Umgang mit den Mitarbeitern transparent gemacht und damit genau so wichtig wie der Umgang mit den Kunden. Organisationen werden damit exponiert: „...in a company's relations with customers and employees, the boundaries of what can be held private are narrowing.“³³⁵ Was damit zählt, ist unternehmerisches Sein, nicht unternehmerischer Schein. Dyson meint, dass jene erfolgreich sein werden, die lernen, auf die Rückmeldung der vernetzten Öffentlichkeit zu antworten und positiv zu beeinflussen, was sie nicht länger kontrollieren können.

332 Wir müssen dabei nur an Fragen der Gentechnologie denken, die unmittelbare Auswirkungen auf den Menschen haben (sowohl direkt über den Eingriff in menschliches Erbgut als auch indirekt über die genetische Manipulation von Rohstoffen und Nahrungsmitteln). Weniger gefährlich, aber genau so aktuell ist das Thema der alternativen Antriebstechnologien, die als Prototypen bereits laufen, deren weitere Entwicklung und Masseneinsatz jedoch aus strategischen Gründen aufgeschoben werden.

333 Dyson ist u.a. Vorsitzende des von ihr gegründeten IT-Unternehmens *Edventure* und Investorin in vielen innovativen Start-Ups. Sie ist Herausgeberin des monatlichen Newsletters *Release 1.0*.

334 Dyson (1997), S. 24

335 Ebenda, S. 26; die Passage erinnert frappant an Ulrich (2001), der von den „quasi-öffentlichen Institutionen“ spricht (vgl. Kap. 3.5.1, S. 83).

Die erwähnte Transparenz und Öffentlichkeit bringen somit den Stakeholder-Ansatz zu den Unternehmen: Kunden nehmen Unternehmen als Gesamtheit von Aktivitäten wahr, nicht mehr nur als Produzenten, die über ihre Produkte kommunizieren.³³⁶

4.4.1.3 Charles Handy: Korporation und Gemeinschaft

Charles Handy³³⁷ sieht enge Zusammenhänge zwischen Gedanken, Sprache und Handeln: „We are the unconscious prisoners of our language.“³³⁸ Er hält die alte Begrifflichkeit von Besitz und Eigentum zur Beschreibung von Unternehmen in der modernen Gesellschaft für unnütz und unpassend, weil sie deren Wesen nicht mehr trifft: „The old language suggests the wrong priorities, leads to inappropriate policies, and screens out new possibilities.“³³⁹ Das Konzept des Unternehmens als Eigentum der Anteilsbesitzer macht nicht klar, wo die Stärke liegt. Damit ist es ein Affront für die natürliche Gerechtigkeit, weil es den arbeitenden Menschen zu wenig Anerkennung gibt, obwohl sie (mehr und mehr) der erstrangige Vermögenswert eines Unternehmens sind. Handy meint daher, dass wir eine neue Sprache zur Befreiung unseres Denkens brauchen, die die Korporation nicht als Besitz, sondern als Gemeinschaft betrachtet, „a language of community and citizenship, not of property.“³⁴⁰ Damit werden die Mitglieder zu Bürgern mit Rechten und Verantwortung, nicht zu Angestellten und *human resources*. Solch eine gemeinschaftlich organisierte Korporation braucht als Basis ein Bewusstsein der eigenen Identität und einen konsistenten Satz von Werten. Die Idee der Gemeinschaft kehrt das Eigentumskonzept um: Man kann zu ihr gehören, aber sie gehört keinem. Für die Verbindung zwischen Individuum und Organisation schlägt Handy einen Bürgervertrag (*citizen contract*) vor, der (wie andere Beziehungen auch) aus der Stakeholderperspektive formuliert werden soll. Mehr und mehr Unternehmen werden in der nächsten Zeit diese Themen verstehen und Interesse daran zeigen, das Leben ihrer Mitarbeiter zu bereichern: „Profits are the lifeblood

336 Vgl. dazu Priddats Theorie der *moral hybrids* (S. 60f.).

337 Handy wird als „Europe's best known and most influential management thinker“ bezeichnet (Kurtzman in *Strategy & Business* 4/1995). Er war längere Zeit für Shell International tätig, besuchte anschließend die *Sloan School of Management* am M.I.T. und ist Gründer der London Business School. Die HBR nennt ihn einen „social philosopher“.

338 Handy (1997), S. 26; er erinnert dabei an Donaldsons sprachanalytischen Zugang (vgl. dazu S. 61).

339 Ebenda

340 Ebenda, S. 28

of any business, but life consists of more than keeping the blood flowing; otherwise, it would not be worth living.”³⁴¹

Die Ausführungen von Handy basieren wesentlich auf den Werten der katholischen Soziallehre und sehen Gemeinschaftlichkeit als Grundthema. Dabei bleibt aber die Frage offen, was seine Vorschläge konkret für die Besitzverhältnisse bedeuten. Sein Eigentumskonzept kann als idealistischer Wunsch betrachtet werden, die Umsetzung findet sich zur Zeit am ehesten in verschiedenen Formen der Mitarbeiterbeteiligung.³⁴²

4.4.1.4 Peter M. Senge: Die Ära des Wissens

Für Senge³⁴³ hat das autoritäre *command-and-control*-Modell der Unternehmensführung die allgemeine Zustimmung verloren und ist auch nicht zukunftsfruchtig. Er sieht die Wettbewerbsvorteile von erfolgreichen Unternehmen im kontinuierlichen Erschaffen und Teilen von Wissen (und nicht in der Kontrolle). Diese Veränderung hat eine nicht zu unterschätzende Bedeutung auf die Managementpraxis und -theorie. Er spricht von der Ära des Wissens, in der Führung und Verantwortung auf Einzelne und Teams verteilt sind. Der Mythos vom Führer als isoliertem Helden und die Befehle von der Spitze (*top-down*) werden aufgegeben werden. Anweisungen von oben herab fördern Angst, Misstrauen und internen Wettbewerb und reduzieren die Kooperation. Ebenso werden Konformismus und Anpassung verstärkt, während echtes Engagement für die *knowledge-creating society* notwendig ist.

Nachhaltiges institutionelles Lernen braucht drei in Wechselbeziehung stehende Aktivitäten: die Forschung, die zu generalisierbaren Theorien und Methoden führt, die Leistungssteigerung der Mitarbeiter, und die Übung. Dieser Wissen schaffende und vermittelnde Prozess wurde stark fragmentiert. Senge ortet darin ein großes systemisches Problem, das verloren gegangen ist „in this age of specialization: the ability to honor and integrate theory, personal development,

341 Handy (1997), S. 28

342 Vgl. dazu auch die Website des National Center for Employee Ownership (<http://www.nceo.org>): in der *Short History of the Employee Stock Ownership Plan* heißt es dazu: „The employee stock ownership plan (ESOP) concept was developed in the 1950s by lawyer and investment banker Louis Kelso, who argued that the capitalist system would be stronger if all workers, not just a few stockholders, could share in owning capital-producing assets.“ Die Idee ist also nicht unbedingt neu.

343 Peter Senge ist Direktor am *Center for Organizational Learning* am M.I.T. Er hat das Konzept der Lernenden Organisation begründet und als Pionier erforscht und ist Vorsitzender der *Society for Organizational Learning*.

and practical results.”³⁴⁴ Insgesamt sieht er zwei kritische Herausforderungen: Einerseits ist das hierarchische Führungsmodell für den Umgang mit schweren Problemen nicht ausreichend. Andererseits sollen Intelligenz und Geist von Menschen aller Organisationsebenen so gebündelt werden, dass kontinuierlich Wissen generiert und geteilt wird. Er meint dazu: „Our responses may lead us, ironically, to a future based on more ancient – and more natural – ways of organizing: communities of diverse and effective leaders who empower their organizations to learn with head, heart, and hand.”³⁴⁵

Neben der etwas pathetischen Beschreibung von Senge findet sich das Konzept der Lernenden Organisation auch in der systemischen Organisationsentwicklung.³⁴⁶ Ihre Ansatzpunkte dafür sind Reparaturfähigkeit, Entwicklungsfähigkeit und Frühwarnsysteme. Im Bereich von Führung und Personal heißt es dazu:

- „Unternehmertum im Unternehmen erfordert Mitarbeiter mit hoher Selbstverantwortlichkeit.
- Um Macht und Kontrolle abzugeben, muss man loslassen können.
- Eine Selbstkontrolle des Prozesses ist besser als die Fremdkontrolle der Ereignisse.”³⁴⁷

Im Bereich von Planung und Organisation findet sich folgendes:

- „Die Grenzen exakter Planung und Prognose werden immer deutlicher.
- Spontane Ordnungen entstehen durch gelenkte Selbstorganisation in Projektteams.
- In dezentralen Netzwerken und Arbeitsgruppen kommuniziert jeder mit jedem.”³⁴⁸

Im folgenden finden sich Verweise und praktische Beispiele für eine Umsetzung dieser Ideen.

344 Senge (1997), S. 32

345 Ebenda

346 Vgl. Saldern (1998), S. 191f.

347 Ebenda, S. 192 nach Servatius (1994), S. 162

348 Ebenda

4.4.2 Neue Rollen für Führungskräfte

Im Rahmen der Neuen Organisation wandelt sich auch die Organisationsstruktur zwangsläufig: Hierarchien müssen für Wachstumsprozesse des „Organismus Organisation“³⁴⁹ durchgängig gemacht werden. Damit einhergehend ändern sich die Rollen und Sichtweisen von Mitarbeitern und Führungskräften. Anhand von zwei Beispielen zur Rolle der Führungskraft und zu Vergütungssystemen wird dieser Veränderungsprozess diskutiert.

4.4.2.1 Die Führungskraft als Coach

Nagel et al.³⁵⁰ beschreiben die Rolle der Führungskraft in einer modernen Unternehmenskultur als Berater und Unterstützer beim Problemlösen: Dabei wird Personalentwicklung als nicht delegierbare Kernaufgabe der Führungskraft betrachtet. Im Zentrum der Personalentwicklung steht zunächst die Frage nach wahrgenommenen Grenzen, über die man sich anschließend in der Auseinandersetzung und Reflexion hinaus entwickeln kann. Basis dafür ist das persönliche Vertrauen zwischen Mitarbeiter und Führungskraft. Nagel et al. gehen davon aus, dass Lernen (von Einzelnen wie von Organisationen) in einem fundamentalen Verständnis immer auch damit zu tun hat, eigene Grenzen zu überwinden und anstehende Herausforderungen zu bewältigen. Saldern³⁵¹ sieht hinter der neuen Führungsrolle eine gesamtgesellschaftliche Entwicklung, nämlich den Trend zur Informationsgesellschaft und damit zu Netzstrukturen. Das Netzwerkmanagement hat seinen Schwerpunkt in der innovativen Selbstorganisation.³⁵² Saldern definiert nach dem Systemischen Ansatz die Aufgaben der Führungskraft als „Erfolgskontrolle und Feedback; Beratung zur Selbststeuerung“³⁵³ und nennt als ein Kennzeichen innovativer wissenserzeugender Unternehmen daher auch: „Ihre Führungskräfte agieren als Trainer und Coaches wie im ‚richtigen Fußball‘ anstelle eines ‚Tischfußball-“

349 Vgl. Pechtl (1995), S. 87f. Er setzt die Analogie zwischen Mensch und Organisation in der Organisationsentwicklung ein.

350 Vgl. Nagel/Oswald/Wimmer (1999), S. 52f.

351 Vgl. Saldern (1998), S. 2f.

352 Für Saldern die „Beziehungen zwischen kreativen Menschen mit großem Können und Wissen und vorbildlichem Verhalten.“

353 Saldern (1998), S. 193

Managements', bei dem die überforderten Macher mechanistisch 'an den Spielerstangen drehen'.³⁵⁴

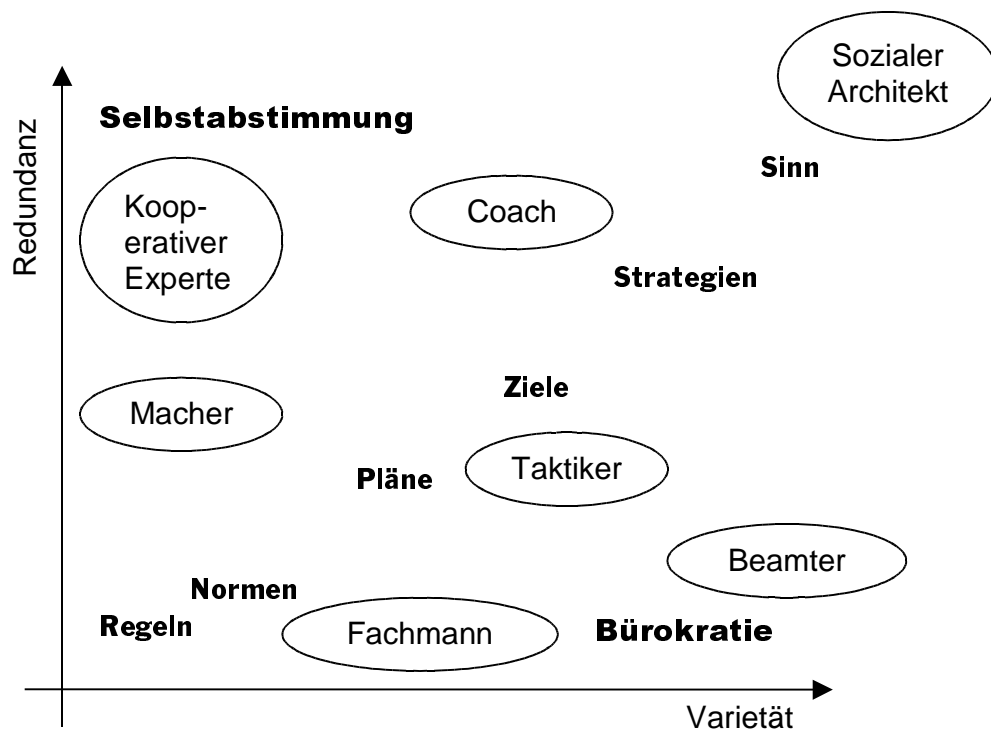


Abbildung 8: Entscheidungsprogramme und Managertypen nach Saldern (1998), S. 173

Der Vorgesetzte als ‚Berater‘ muss in der Lage sein, seinen Mitarbeiter als autonom, verantwortungsvoll und lernfähig zu sehen. Erst dann kann er sich auf eine ‚externe‘ Position zurückziehen und eine Unterstützungsfunktion wahrnehmen. Von ethischer Seite spielen die dialogische Beziehung und der respektvolle Umgang eine wichtige Rolle, da sie einerseits die Vorschläge der Führungskraft legitimieren und andererseits den Mitarbeitern den Raum eröffnen, zu lernen und damit über bestehende Verhaltensmuster hinauszuwachsen.

4.4.2.2 Variable Vergütungssysteme

Ein radikaler innerer Struktur- und Organisationswandel³⁵⁵ hat zum Ziel, überschaubare Unternehmenseinheiten zu schaffen, denen insgesamt ein höheres Maß an unternehmerischer Eigenverantwortung zugemutet wird. Das Resultat sind Substrukturen im Ganzen, Unternehmen innerhalb des Unternehmens (alternative Bezeichnungen: Cost- oder Profitcenter,

³⁵⁴ Ebenda, nach Servatius (1994), S. 161; vgl. dazu auch Abbildung 8.

³⁵⁵ Nagel/Oswald/Wimmer (1999), S. 72; vgl. dazu auch die Aussagen von Donaldson und Yukl (S. 115).

Geschäftsfelder oder -bereiche, Business Units, etc.). Die Dezentralisierung der Verantwortung macht den Blick auf unternehmensinterne Beziehungen als Kunden-Lieferanten-Relation möglich, die internen Dienstleister können an ihrem unternehmerischen Erfolg gemessen werden. Die Erwartung von unternehmerischer Eigenverantwortung der einzelnen Führungsebenen muss mit einer dementsprechenden Autonomie korrespondieren. Die Einflussnahme in den Hierarchieebenen funktioniert in der Form, dass gemeinsam Ziele vereinbart und regelmäßig auf ihre Erreichung hin evaluiert werden. Dieses *Management by Objectives (MbO)* unterscheidet sich stark von Ad-hoc-Anweisungen im alltäglichen Arbeitsprozess.

Zur Stärkung der unternehmerischen Eigeninitiative und Verantwortlichkeit wird die Verknüpfung von Zielvereinbarung und Gehalt(-sbestandteilen) angewendet. Damit werden erwünschte Verhaltensweisen belohnt und gefördert. Das Resultat ist in optimo „eine Stärkung der unternehmerischen Eigeninitiative auf allen Ebenen...“.³⁵⁶ Führungskräfte und Mitarbeiter werden an den wirtschaftlichen Chancen und Risiken des Unternehmens in Relation zu ihrem eigenen Erfolgsbeitrag beteiligt. Die Zielvereinbarung, die variable Gehaltsvereinbarung und die Entscheidung über finanzielle Konsequenzen stellen jedoch sehr hohe Anforderungen an die Führungsqualitäten. Sinn und Zweck eines variablen Vergütungssystems ist es, den Erfolg oder Misserfolg unternehmerischer Eigenverantwortung zum Ausdruck zu bringen. Damit bietet sich die Chance einer leistungsbezogenen Unterscheidung und Individualisierung. Der zugrundeliegende Steuerungsprozess ist sehr anspruchsvoll und hochkomplex: Einerseits müssen die Spielregeln verdeutlicht werden, es muss Klarheit und Transparenz für das Zustandekommen von Entscheidungen geben. Andererseits gilt es auch Akzeptanz für unangenehme und schmerzhaft Entscheidungen zu gewinnen.

Anhand des Beispiels von DaimlerChrysler diskutieren Nagel et al. variable Vergütungssysteme in der Praxis.³⁵⁷ Ausgangsbasis sind neue Anforderungen an die Unternehmenssteuerung: Zunehmende Dezentralisierung und Delegation von Verantwortung erfordern eine qualifizierte Koordination aller Unternehmenseinheiten. Das Modell zur Bewältigung dieser Anforderungen ist für

³⁵⁶ Ebenda, S. 74

³⁵⁷ Ebenda, S. 76f.

DaimlerChrysler das erwähnte ‚Führen durch Ziele‘ (*MbO*) in Verbindung mit einem variablen Vergütungssystem für Entscheidungsträger. Variable Gehaltsbestandteile der ersten drei Führungsebenen sind sowohl an das Erreichen persönlicher Ziele als auch an übergeordnete unternehmerische Ziele eines Verantwortungsbereiches geknüpft. DaimlerChrysler verwendet dafür den Terminus ‚wertorientierte Führung‘. Damit wird eine geänderte Werthaltung zur Leistung des einzelnen reflektiert, die zunehmend seinen persönlichen unternehmerischen Beitrag und den seiner Organisationseinheit zur Wertsteigerung des gesamten Unternehmens belohnt. Das Vergütungssystem ist rund um ein ‚Zieljahreseinkommen‘ strukturiert, das einen fixen und einen variablen Anteil beinhaltet. In einer jährlich schriftlich festgelegten Zielvereinbarung werden dazu persönliche Ziele und Ziele des Geschäftsbereichs festgelegt, die zu erreichen sind. Bei Erfüllung dieser Vorgaben werden 100% des Zieljahreseinkommens ausbezahlt, die Ziele (und damit die Vergütung) können aber auch unter- oder überschritten werden. Der variable Gehaltsanteil steigt mit der unternehmerische Verantwortung: (Führungsebene III: 15%, Führungsebene II: 20%, Führungsebene I: 35%). Das Erreichen individueller Ziele wird höher bewertet als das der Kollektiven Ziele (70% des variablen Anteils sind an die individuellen und 30% an die kollektiven Ziele geknüpft). Grundregeln für die Zielvereinbarung angesichts der unmittelbaren finanziellen Konsequenzen sind:

- Die genaue begriffliche Unterscheidung zwischen Aufgaben und Zielen (Aufgaben sind Zuständigkeiten und Verantwortungsbereiche, Ziele sind Ergebnisse).
- Die Beschränkung auf wenige und leicht überprüfbare Ziele (die Operationalisierbarkeit ist besonders bei qualitativen Zielen wichtig). Die Ziele von Bereichen und des Gesamtunternehmens sollten in enger Verbindung stehen.
- Die Erreichbarkeit der Ziele sollte gegeben sein, auch wenn sie ambitioniert sind (wirkliches Verständnis und innere Identifikation sind notwendig).
- Bei langfristigen oder komplexen Zielen empfiehlt sich das Setzen von Meilensteinen.

Die wesentlichen Erfahrungen, die DaimlerChrysler mit dem neuen Führungs- und Vergütungsmodell gemacht hat, lassen sich wie folgt zusammenfassen:

- Offensive Kommunikation und Transparenz waren notwendig, um die Spielregeln des neuen Gehaltssystems zu erklären und Misstrauen vorzubeugen. Arbeitsfähige Führungsteams, die auch Konflikte austragen konnten, waren dazu notwendig.
- Die Objektivierbarkeit und Quantifizierbarkeit der Ziele erwies sich als entscheidend für die Leistungsbeurteilung zu Jahresende. Besonders bei qualitativen Zielen war es notwendig, genaue Kriterien der Erfolgsmessung zu vereinbaren.
- Mitarbeiterführung und Kommunikation wurden zu ‚harten‘ Themen mit unmittelbarer ökonomischer Bedeutung, da die Prämien der Führungskräfte (fast) ausschließlich auf den Erfolgen ihrer Teams beruhten. Da die Mitglieder der Führungsteams in ihrem persönlichen Erfolg stark aufeinander angewiesen waren, erlebten sie längerfristige Kooperationen als lohnenswert.
- Quartalsweise Zwischenbilanzen dienten zur Eruierung des Status und der Soll-Ist-Abweichung von den vereinbarten Zielen. Neben der gegenseitigen Beratung förderten die Evaluierungen auch die Transparenz des Systems. Allfällige Zielkonflikte, die sich aus den vielfältigen Beziehungen der einzelnen Ziele zueinander ergaben, konnten angesprochen werden.

4.4.3 Empowerment

Empowerment bedeutet soviel wie ‚Ermächtigung, Autorisierung, Bevollmächtigung‘. Als Schlagwort für eine neue Organisationsstruktur, in der Mitarbeiter zu eigenen Entscheidungen ermächtigt und ermutigt werden, hat es seit Mitte der 1990er Jahre gewaltiges Echo hervorgerufen. Mit der Vision des ‚unternehmerisch denkenden‘ Mitarbeiters, der sich einbringt, engagiert und Verantwortung übernimmt, sind eine Reihe von Managementphilosophien angetreten. In der klassischen Führungsforschung wird Empowerment (als Merkmal und Technik) besonders im Transformationalen und im Partizipativen Führungsstil angewendet, stellt aber definitiv keine eigene Richtung dar (was die Auffassung als Schlagwort eines oberflächlichen Modetrends fördert). Die Partizipative Führung wird bereits in den 1950er Jahren in Studien der University

of Michigan (vgl. Katz et al., zusammengefasst von Likert)³⁵⁸ dokumentiert, wo sie neben der Aufgabenorientierung und der Beziehungsorientierung einen dritten Typus des Führungsverhaltens bildet. In ihr findet sich eine Taxonomie,³⁵⁹ die Entscheidungsprozesse in vier Abstufungen der Mitarbeiterintegration unterteilt (vgl. Abbildung 9). Die Theorie der Transformationalen Führung (Burns, 1978; Bass, 1985)³⁶⁰ möchte sich vom transaktionalen Aspekt der Führung lösen (Austausch von Belohnung gegen Aufgabenerfüllung und Regelbefolgung) und postuliert eine transformierende Wirkung der Führungskraft auf ihre Mitarbeiter. Während eine Transaktion nur auf instrumentellem Gehorsam basiert, geht die Transformation in die Richtung von Vertrauen, Respekt und Loyalität. Transformationale Führer erzeugen Emotion und Identifikation, sie wirken aber auch als „coach, teacher, and mentor.“³⁶¹ Dabei verfolgen sie das Ziel „to empower and elevate followers...“³⁶² und fördern persönliches Engagement (*commitment*) für gemeinsame Ideale.

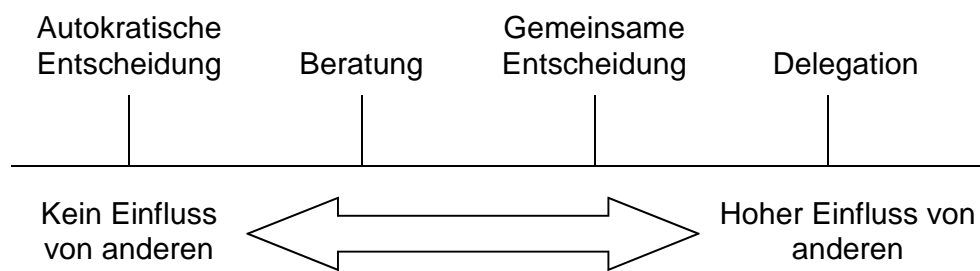


Abbildung 9: Kontinuum von Entscheidungsprozessen nach Yukl (1998), S. 124

4.4.3.1 Kritische Analyse

Der Managementtheoretiker Chris Argyris³⁶³ unterzieht Empowerment einer kritischen Analyse (*Empowerment: The Emperor's New Clothes*) und vergleicht es mit dem Märchen *Des Kaisers neue Kleider*. „...we praise it loudly in public and ask ourselves privately why we can't see it.“³⁶⁴ Für ihn ist Empowerment noch immer hauptsächlich eine Illusion, es wird hoch gelobt und mit viel

358 Vgl. Yukl (1998), S. 52f.

359 Ebenda, S. 123; Yukl summiert aus verschiedenen Ansätzen die folgenden Stufen: 1. Autokratische Entscheidung, 2. Beratung, 3. Gemeinsame Entscheidung, 4. Delegation.

360 Ebenda, S. 325

361 Yukl (1998), S. 326

362 Ebenda, S. 327

363 Argyris ist *Professor Emeritus of Education and Organizational Behavior* an der *Harvard University*.

364 Argyris (1998), S. 99

Aufmerksamkeit und Potenzial bedacht: „At the same time, CEOs subtly undermine empowerment. Managers love empowerment in theory, but the command-and-control model is what they trust and know best.“³⁶⁵ Argyris verweist damit auf eine massive Ambivalenz, die einer unreflektierten Adoption von Empowerment zugrunde liegt: Ein bloßes Rephrasieren unveränderter Gegebenheiten bringt keine Veränderung in der Organisation, nur in der Semantik. Wenn die gesamte Kultur eines Unternehmens nicht auf solch einen Veränderungsprozess ausgerichtet wird, muss jede Aktivität zum Lippenbekenntnis verkommen, denn substantielle Veränderungen werden damit nicht geschafft. Für Führungskräfte bedeutet Empowerment z. B., sich aus einer sehr mächtigen Rolle zurückzuziehen, ihre Macht teilweise aufzugeben und ihre Mitarbeiter in einem anderen Licht zu sehen. Die Mitarbeiter wiederum sind gefordert, Verantwortung zu übernehmen, die über den bisherigen Bereich hinausgeht; gleichzeitig wird ihr Zuständigkeitsbereich ausgeweitet, sie müssen selbständiger agieren. Eine so grundlegende Veränderung in einer Organisation birgt enormes Potenzial,³⁶⁶ braucht aber als Prozess auch ausreichend Zeit, um ihrer notwendigen Entwicklung zu folgen.

Argyris untersucht nun die Voraussetzungen einer funktionierenden Implementation von Empowerment. Er beginnt dazu bei dem omnipräsenten Begriff des Commitment,³⁶⁷ der in seinem Bedeutungsumfang ‚Einsatzbereitschaft, Engagement, (Selbst-)Verpflichtung‘ umfasst und bis zu ‚Hingabe‘ gehen kann. Für Chris Argyris ist Commitment „fundamental to our thinking about economics, strategy, financial governance, information technology, and operations. Commitment is about generating human energy and activating the human mind.“³⁶⁸ Er unterscheidet dabei inneres und äußeres Commitment. Das innere Commitment ist jenes, das für Empowerment unumgänglich ist, man könnte es fassen als freies und autonomes ‚Ja‘ des Individuums zu einem Organisationsziel.

³⁶⁵ Ebenda, S. 98

³⁶⁶ Das Potential von Organisationen, die mit Empowerment arbeiten, lässt sich durch einen Vergleich mit den Ambitionen von TQM oder jenen Theorien, die sich mit der neuen Bedeutung des Wissens beschäftigen, ausloten. Für alle diese Maßnahmen sind engagierte und eigenverantwortliche Mitarbeiter Voraussetzung (vgl. dazu auch S. 105f.).

³⁶⁷ Nahezu jedes Konzept der vergangen fünf Jahre, das von einer Beschleunigung wirtschaftlicher Zyklen und einer vervielfachten Komplexität unternehmerischen Handelns ausgeht, setzt beim Commitment der Mitarbeiter an. Ohne die tatsächliche Bedeutung dieses Faktors schmälern zu wollen, mutet seine redundante Predigt ein bisschen wie die neue Heilslehre des Management an.

³⁶⁸ Argyris (1998), S: 99; man kann an den umfassenden und abstrakten Zuschreibungen die Tragweite der Hoffnungen und Visionen erkennen, die mit dem Begriff verbunden sind. Man muss sich dabei fragen, wie die Wirtschaft (oder menschliches Leben schlechthin) bisher ohne diese Erkenntnisse auskommen konnte.

Dabei sind die Mitarbeiter sehr stark in Zielformulierung und Entscheidung involviert. Dagegen ist äußeres Commitment beschränkt auf bloße Vertragserfüllung, quasi Dienst nach Vorschrift. Die Mitarbeiter haben dabei wenig Kontrolle über ihre Arbeit und nur geringen Einfluss auf Prozesse und Ziele. Damit geben sie auch die Verantwortung für ihr Tun weitgehend ab (ohne Selbststeuerung und Einflussmöglichkeit werden sie auf bloße Befehlsempfänger reduziert).

Die Reorganisation von Unternehmen und die Implementierung von strukturellen Veränderungen (sei es TQM, Business Process Reengineering/BPR oder KVP) sind in der Regel *top-down* Prozesse, und damit, so Argyris, nicht geeignet zur Unterstützung von Empowerment. Sie fördern externes Commitment durch ihre Neuformulierung von guten und produktiven Arbeitsprozessen, durch die sie die Aufgaben und Handlungen der Mitarbeiter fast exklusiv von außen definieren (und damit Gestaltungsfreiraum einschränken). Er sieht in solchen Programmen eine Reihe von inneren Widersprüchen, die um die Polarität von Freiheit/Verantwortung und Kontrolle/Macht kreisen.

Argyris hält große Programme zur Transformation von Organisationen ungeachtet ihrer pompösen und vielversprechenden Rhetorik in Wirklichkeit für wirkungslos („...today's managers have not yet encountered change programs that work.“³⁶⁹). Er sieht die Verantwortung zum Teil bei den Managern selbst, die über Machterhaltungs- und Kontrollmaßnahmen das Engagement ihrer Mitarbeiter unterminieren, meint aber schlicht: „...change programs that could create high levels of internal commitment and empowerment in corporations do not yet exist.“³⁷⁰ Er hält Forschung in diesem Bereich für sehr notwendig, um Antworten zu bekommen und Klarheit zu erlangen. Einstweilen gibt er Führungskräften einige Ratschläge zum Thema Empowerment mit auf den Weg, die sie sensibilisieren und ihre Erwartungen realistischer gestalten sollen:

- Jedes Unternehmen hat nebeneinander *top-down* Prozesse und Programme, die Empowerment fördern. Die daraus entstehenden Inkonsistenzen sind unvermeidlich und müssen gehandhabt werden. Um

369 Argyris (1998), S. 104

370 Ebenda, S. 105

die Glaubwürdigkeit zu erhalten, müssen Führungskräfte solche offensichtlichen Widersprüche zur Sprache bringen und klären.

- Signifikant widersprüchliche Programme sollten gar nicht übernommen werden (nach Argyris' Beispiel und entsprechend seiner Kernaussage sollten solche Unterfangen unterlassen werden, die internes Commitment fördern sollen, aber ihren Methoden nach nur externes Commitment hervorbringen).
- Empowerment hat natürlich seine Grenzen und ist nicht die omnipotente Wunderwaffe von erfolgreichen Managern (auch wenn es einen wertvollen Beitrag zum Erfolg leisten kann). Engagement und Hingabe von Mitarbeitern dürfen auch nicht über Gebühr genutzt werden.
- Internes und externes Commitment können koexistieren, das *Wie* ist hierbei entscheidend für den Erfolg von Empowerment-Strategien. Externes Commitment ist für Routinejobs ausreichend; eine erste Aufgabe besteht daher darin, jene Tätigkeiten zu definieren, für die internes Commitment notwendig ist.
- Die Arbeitsbedingungen (die Kultur des Unternehmens) müssen auf die Unterstützung von Empowerment ausgerichtet werden. Dazu gehört, dass das Management tatsächlich aufrichtig ist, dass die Aufgabenstellung eigene Entscheidungen erlaubt, und dass solches Verhalten durch Belohnung verstärkt wird.
- „The ultimate goal is performance.“³⁷¹ Argyris spielt damit darauf an, dass die Leistung von Mitarbeitern, Führungskräften und ganzen Unternehmen letztendlich anhand von Kennzahlen gemessen wird. Wenn ein Veränderungsprogramm eine schlechtere Leistung bringt, dann wird es sich nicht halten können (außer die Unternehmensziele würden readjustiert, um Moral, Zufriedenheit oder Engagement als Hauptziele zu reflektieren).
- Die Mitarbeiter müssen sich über ihre tatsächliche Bereitschaft sich zu engagieren (und die damit verbundene Verantwortung) klar werden. Ebenso wie auf der Führungsebene reicht ein Bekenntnis zu einem

³⁷¹ Argyris (1998), S. 105

Gemeinplatz nicht aus, um strukturelle Veränderungen zu erzielen. Die für das Management geforderte Authentizität und Ehrlichkeit ist auch hier (also auf beiden Seiten) gefragt.

Argyris fasst seine Meinung in folgendem Zitat zusammen: „You can empower all of the people some of the time and some of the people all of the time, but you can't empower all of the people all of the time.“³⁷² Wir werden im folgenden Beitrag untersuchen, ob er damit recht hat.

4.4.3.2 Empowerment als Erfolgsgeschichte

Als Kontrapunkt (und als Ergänzung zu Argyris' Meinung und Erfahrungen) bietet sich die Darstellung einer konkreten und tatsächlichen Unternehmensgeschichte an, wie sie sich in einem HBR-Interview findet.³⁷³ Darin schildern die beiden Gründer und Vorstände³⁷⁴ des US-amerikanisch fundierten und global agierenden Elektrizitätsunternehmens Applied Energy Services Corporation (AES) die Entwicklung der Firma seit ihrer Gründung 1981. Die Eckdaten von AES:³⁷⁵ Rund 60.000 Mitarbeiter in 28 Ländern betreuen 180 Anlagen und Kraftwerke; die Messung der wirtschaftlichen Leistung anhand von Kennzahlen zeigt ein deutliches Wachstum (vgl. dazu Abbildung 10 - S. 121).

Die Vorstände beschreiben zuerst ihren Ansatz bei der Gründung des Unternehmens. Das Fundament ihrer Organisation bilden vier Prinzipien, die für sie in jeglicher Gemeinschaft wichtig sind: Fairness, Integrität, soziale Verantwortung und Freude. Sie sehen Freude (an und bei der Arbeit) als zentralen Begriff („We never set out to be the most efficient or most powerful or richest company in the world – only the most fun.“³⁷⁶). Die Freude wird vom vollen Engagement der Mitarbeiter gestützt, die die umfassende Verantwortung für ihre Entscheidungen und Ergebnisse tragen. Die Unternehmensstruktur ist wesentlich auf das Funktionieren entsprechend den Grundprinzipien ausgerichtet. Die Mitarbeiter sind zu wichtigen Entscheidungen berechtigt (und tragen dafür auch selbst Verantwortung). Die Organisation basiert dabei auf einer Hierarchielosigkeit

³⁷² Ebenda

³⁷³ Vgl. Wetlaufer (1999), S. 111ff. in: Harvard Business Review Vol. 77.

³⁷⁴ Roger Sant (Vorstandsvorsitzender) und Dennis Bakke (Geschäftsführer)

³⁷⁵ Aktuelle Daten zu AES beziehen sich auf das *AES Summary Fact Sheet* (verfügbar unter <http://www.aesc.com>) von September 2001.

³⁷⁶ Wetlaufer (1999), S. 112

(vgl. dazu Abbildung 11 - S. 123), denn nach Meinung der Vorstände bringt ein Mehr an Hierarchien ein Weniger an Entscheidungen. Das Unternehmen ist in kleinen Teams organisiert, die jeweils die Verantwortung für einen zugeteilten Bereich tragen (und zwar für Betrieb *und* Instandhaltung). Damit wird das Prinzip der Verantwortlichkeit für das Ganze unterstützt: „...we want people to take ownership of the whole [...], you own the problem from start to finish.“³⁷⁷

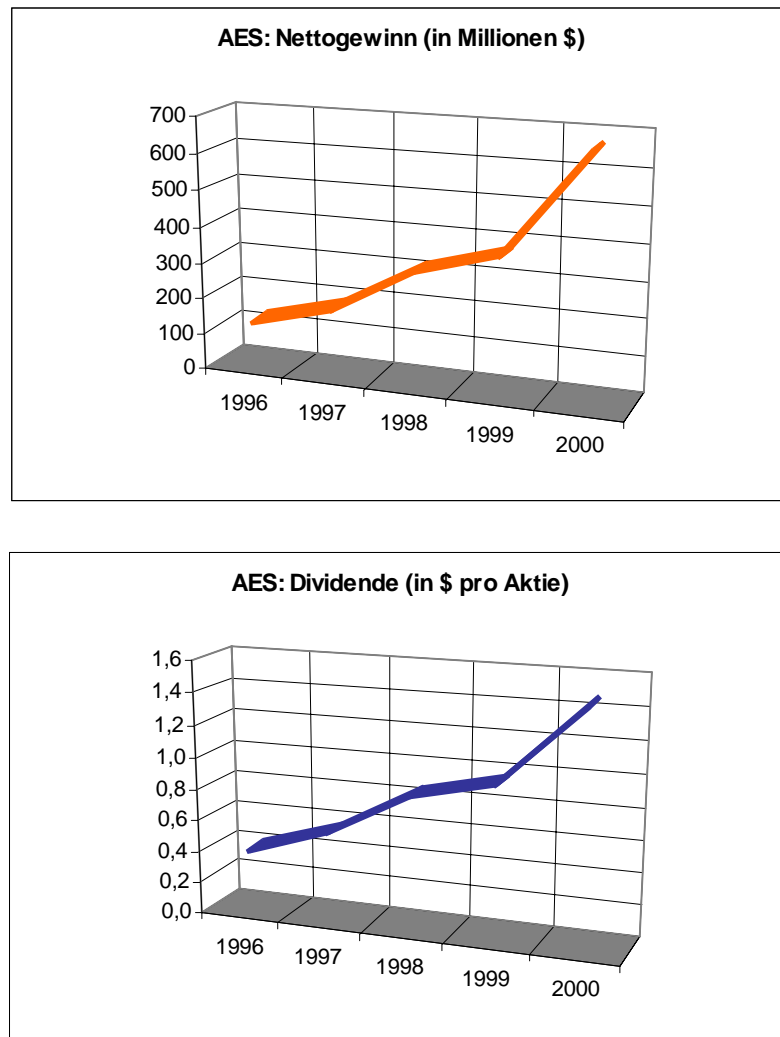


Abbildung 10: AES: Kennzahlen als Erfolgsindikatoren
(Quelle: *AES Summary Fact Sheet*, September 2001, verfügbar unter <http://www.aesc.com>)

Fachabteilungen wurden (bis auf eine kleine Buchhaltungsabteilung, deren Aktivitäten nicht an die lokalen Betriebsstätten delegiert werden konnten) konsequent eliminiert, so dass es weder Marketing- noch Finanz-, Umwelt- oder

³⁷⁷ Wetlauffer (1999), S. 113

Personalabteilung gibt. Das Menschenbild der *Human Ressource* (die Reduktion auf den humanen Produktionsfaktor) ist bei AES verpönt: Menschen sind besonders und einzigartig und eben nicht instrumentell-objekthaftes Anlagevermögen. Sie werden als engagierte, unternehmerisch denkende und handelnde Geschäftsleute gesehen, nicht als Zahnräder einer Maschine. Für die Firmengründer ist dieser humanistische Ansatz³⁷⁸ prägend: „...it's our belief that [...] people will rise to the level of trust and dignity you invest in them.“³⁷⁹ Sie wundern sich auch darüber, dass die heutige Gesellschaft bereits Kinder wie (kleine) Erwachsene behandelt (in der Weise, wie und welche Verantwortung sie ihnen zumutet), während am Arbeitsplatz Erwachsene wie Kinder behandelt werden. In einem konventionellen Arbeitsumfeld werden sie beinahe aller Entscheidungsmöglichkeiten beraubt und mit Regeln und Vorschriften überhäuft, wie ihre Arbeit zu tun ist. Es lässt sich leicht vorstellen, wie unter solchen Umständen Argyris' Prophezeiungen über den inneren Rückzug und die Reduktion auf externes Commitment ihre Umsetzung finden.

Generell geht die Organisationsstruktur von AES dahin, keine Ansammlung von Spezialisten zu erzeugen, denn das Resultat solcher Anhäufungen wäre: „...corporate learning slows down enormously because the experts tend to talk and listen to one another“.³⁸⁰ Ziel der immanenten Personalentwicklung sind Generalisten, die das ganze Spektrum der Unternehmensoperationen und des Wirtschaftssystems verstehen und die bei ihren Entscheidungen das Wohl der ganzen Firma im Sinn haben: „It's like every AES person is a mini-CEO.“³⁸¹ Die Perspektive eines Geschäftsführers wird u. a. durch eine im Halbjahreszyklus stattfindende *job rotation*³⁸² gefördert. Für die Vorstände ist dabei wesentlich: „The process of learning and doing is what creates engagement – fun.“³⁸³ Der

378 Vgl. Arnold/Eysenck/Meili (1980), S. 915; der auf Maslow und Fromm zurückgehende Ansatz der Humanistischen Psychologie sah sich als dritte Kraft neben Psychoanalyse und Behaviorismus. Ihr Grundverständnis einer gesunden und schöpferischen menschlichen Persönlichkeit definiert Selbstverwirklichung (Selbsterfüllung, -aktualisierung) als oberstes Ziel.

379 Wetlaufer (1999), S. 115

380 Ebenda, S. 114. Diese Feststellung wirft ein interessantes Licht auf die von Drucker (S. 105) und Senge (S. 109) propagierten Ideen des Wissens und Lernens in Organisationen.

381 Ebenda; für AES impliziert unternehmerisches Denken also die volle Integration des Einzelnen in das Ganze der Firma, damit die autonome Entscheidungsfähigkeit und die Perspektive der Unternehmensgesamtheit als Horizont und normativen Fokus des Handelns.

382 Nach Rosenstiel (1987), S. 96f., bezeichnet *job rotation* einen geplanten Arbeitsplatzwechsel innerhalb eines Unternehmens, der den Tätigkeitsspielraum erweitern und Monotonie, Übersättigung und einseitige Belastung vermeiden soll.

383 Wetlaufer (1999), S. 114

Kompromiss, den sie damit gegenüber einer Effizienzmaximierung eingehen,³⁸⁴ ist für sie sinnvoll, denn damit erleben Mitarbeiter als Entscheidungsträger ein Gefühl der Steuerung und der vollen Verantwortlichkeit.

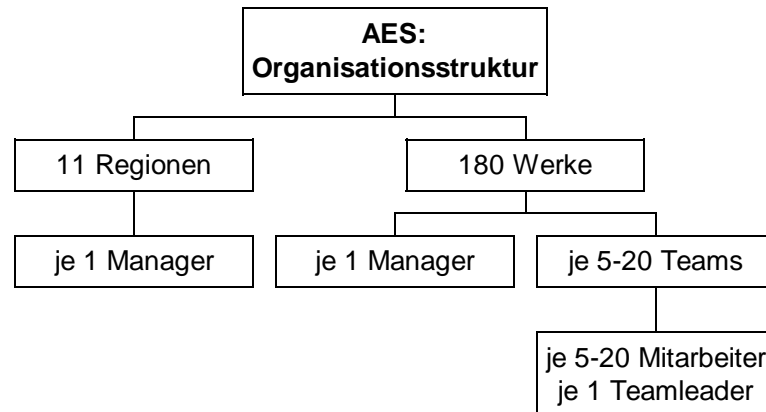


Abbildung 11: Organisationsstruktur von AES nach Wetlaufer (1999), S. 113

Diesen Rahmenbedingungen entsprechend werden neue Mitarbeiter meistens dezentral von den Teams an den Werksstandorten selbst angeworben, es gibt aber ohnehin eine große Zahl von Interessenten und Bewerbern, die vielfach durch Mundpropaganda aufmerksam werden. Damit findet bereits eine gewisse automatische Selektion unter den Kandidaten statt, denn wenn jemand an Macht³⁸⁵ oder am Aufstieg innerhalb konventioneller Hierarchien interessiert ist, wird er sich nicht für AES als potentiellen Arbeitgeber interessieren, ebenso Personen, die nicht gerne Entscheidungen treffen. Beim Rekrutierungsprozess liegt der primäre Fokus auf dem kulturellen Zusammenpassen (vorrangig die Einstellung zu den Grundwerten des Unternehmens und zur Kommunikationskultur). Erst im zweiten Schritt werden die technischen Fähigkeiten überprüft. Die Leistungsvergütung wird z. Zt. zu einer Hälfte aus allgemeinen und externen Faktoren (etwa die finanziellen Ergebnisse der Firma) und zur anderen Hälfte aus individuellen Faktoren (das Festhalten und Umsetzen der vier Grundprinzipien) kalkuliert. Dazu gibt es eine jährliche schriftliche

384 Die Assoziation mit Smiths Prinzipien der Arbeitsteilung (die großartige Verbesserung der Produktivität durch Spezialisierung, vgl. S. 39) und Marx' Entfremdung (vgl. S. 45) bietet sich hier an.

385 Zum Begriff der Macht vgl. auch die in diesem Zusammenhang interessanten Differenzierungen von Erich Fromm und Hannah Arendt: Fromm (1947), S. 190, unterscheidet ‚Macht zu‘ von ‚Macht über‘ etwas oder jemand; die auf ein Objekt bezogene Beherrschung von der innerlichen Potenz (dem Vermögen zu etwas). Arendt (vgl. Habermas, 1998, S. 228f. und Arendt, 1963, S. 202f.) stellt in ihrem kommunikativen Handlungsmodell Macht als die Fähigkeit, sich in zwangloser Kommunikation auf gemeinschaftliches Handeln zu einigen, dar. Gewalt ist dagegen die instrumentell ausgeübte Einflussnahme zur Realisierung der eigenen Ziele.

Umfrage zu diesen Grundwerten, deren Ergebnisse und Rückmeldungen die Vorstände zur Leistungsbeurteilung heranziehen. Ein nächster Schritt läuft bereits als Experiment: Die Mitglieder eines Teams setzen ihr Gehalt selbst fest; wenn sich das bewährt, soll es in anderen Bereichen auch umgesetzt werden. Zur Förderung des (inneren) Commitments wollen die Vorstände den Bezahlungsmodus, der z. Zt. noch für 50% der Arbeiter die Zahlung von Stundenlöhnen umfasst, auf fixe Gehälter umstellen. Damit wollen sie die Botschaft vermitteln, dass nicht die physische Anwesenheit am Arbeitsplatz zählt, sondern ein ganzheitliches Engagement. Sie rechnen damit, dass die Arbeiter als Ergebnis dieser Initiative ihre Arbeit „in a whole new way“ verstehen. „They [will] see themselves differently – as real businesspeople.“³⁸⁶

Eine weitere Maßnahme zur Unterstützung von Empowerment ist die von freiem und häufigem Informationsfluss geprägte Kommunikationskultur. Es gibt sehr wenige Geschäftsgeheimnisse, sogar geplante Aquisitionen werden im Detail kommuniziert. Generell zirkulieren mit Ausnahme der Gehälter alle finanz- und marktbezogenen Informationen frei innerhalb von AES, denn unternehmerisch denkende Mitarbeiter brauchen schließlich Informationen, um gute Entscheidungen zu treffen. Der Einfluss dieser Informationspolitik ist nicht zu unterschätzen, wie man leicht daran erkennt, dass AES-CEO Dennis Bakke vom Zugang zum *corporate memory* spricht, zu dem man nur durch offene Kommunikation über Grenzen hinweg Zugang erlangt. Dieses ‚Unternehmensgedächtnis‘ ist vermutlich jener Ort, über den Drucker³⁸⁷ und Senge³⁸⁸ philosophieren. An einem konkreten Beispiel zeigt Bakke die Praxis der Wissensvermittlung in einer lernenden Organisation: Eine Mitarbeiterin in Vietnam nutzte die offene Kommunikationskultur und das gesammelte Wissen des Unternehmens, um sich vor der Angebotslegung für die vietnamesische Regierung optimal und umfassend zu informieren. Das gleiche Netzwerk nutzen die Mitarbeiter zur Behandlung von Fragen, die die Grundprinzipien betreffen, besonders Konflikte rund um Fairness und Integrität. Bei konfligierenden

386 Wetlaufer (1999), S. 117

387 Drucker (vgl. S. 105) spricht von der *new workforce* der *knowledge worker* und einer neuen Bedeutung des Organisationsbegriffes. Seine ‚visionäre Abstraktion‘ lässt sich durchaus in die von AES demonstrierte Praxis übersetzen, wenngleich dieses Konzept um ein Vielfaches weiter reicht.

388 Senges Idee der *knowledge era* (vgl. S. 109), in der die *knowledge creating society* mit verteilten Hierarchien arbeitet, wirkt wie ein Spiegelbild der bei AES praktizierten Unternehmenskultur. Die von ihm angedeutete Rückkehr zu früheren Formen der Organisation lässt sich in diesem Licht als die Renaissance des Vertrauens sehen.

Interessen kann so das gesamte Unternehmen am Entscheidungsprozess (und damit an der konkreten Auslegung der Werte)³⁸⁹ teilhaben.

Die Idee der Verantwortlichkeit hat generell großen Einfluss auf die Unternehmensentwicklung von AES. Dabei schließt sich das Management mit ein, wie die Gründer anhand von zwei Beispielen erläutern: In einem Fall wurden die Grundprinzipien des Unternehmens massiv verletzt. 1992 hatte ein für die Wasserbehandlung verantwortliches Team über die Wasserqualität einer Anlage gelogen. Als der Schwindel dieser neun Mitarbeiter aufflog, übernahm auch das höhere Management Verantwortung dafür, denn wie Roger Sant meint: „Obviously, we didn’t train those people properly or hire the right ones or choose the right leader.”³⁹⁰ Im anderen Fall ging es um die Werkssicherheit. Grundsätzlich werden sämtliche Boni eines Standortes von der Sicherheit der Arbeitsbedingungen abhängig gemacht (so gibt es beispielsweise bei einem Unfall 25% Kürzung des Bonus, bei zwei Unfällen 50% Kürzung und bei drei Unfällen werden die Boni überhaupt gestrichen). Nach vier tödlichen Unfällen 1998 verzichtete das gesamte Unternehmen auf einen Teil seiner Boni: „Our company is a community, and we are accountable to the world as one.”³⁹¹ Dazu kommt aber auch eine Kultur der Fehlertoleranz: Der Mensch wird als fehlbar angesehen und soll aus seinen Fehlern lernen (sofern sie nicht gefährlich sind oder sich nicht wiederholen). Der Vorteil dabei ist auch, dass in so einem Umfeld jeder einen Fehler gleich eingestehen kann. Damit muss man nicht lange nach einem Schuldigen suchen, sondern kann sich rasch um eine kreative Lösung kümmern.

Die Rolle der Führungskräfte in einem Unternehmen wie AES sehen die Gründer und Vorstände (in Abweichung zum konventionellen Verständnis als Entscheidungsträger) in vier Bereichen: als Berater, als Behüter der Prinzipien, als oberste Beamte der Verantwortlichkeit (*chief accountability officers*) und als

389 Bowie (vgl. S.79f, zum Thema Ethikkodizes) hat bereits auf die Notwendigkeit der Interpretation von abstrakten Werten, Regeln oder Gesetzen verwiesen, die das Allgemeine beschreiben und das Konkrete umfassen sollen. In den jeweiligen Situationen ist eine Auslegung und Deutung innerhalb der konkreten Rahmenbedingungen gefordert. Eine solche Auslegung hat auch großen Wert für die Identitätsbildung der Organisation, die über die Entscheidung für und damit die Abgrenzung gegen eine Position an Konturen gewinnt.

390 Wetlaufer (1999), S. 119. Diese Auffassung von Verantwortung erinnert sehr an die Figur des Königs aus dem *Kleinen Prinz*, den Saint-Exupéry (1945) sagen lässt: „Man muß von jedem fordern, was er leisten kann. Die Autorität beruht vor allem auf der Vernunft. Wenn du deinem Volke befiehst, zu marschieren und sich ins Meer zu stürzen, wird es revoltieren.“ (S. 38). Und weiter: „Wenn ich einem General geböte, sich in einen Seevogel zu verwandeln, und wenn dieser General nicht gehorchte, es wäre nicht die Schuld des Generals. Es wäre meine Schuld.“ (S. 36).

391 Ebenda, S. 119

oberste Aufmunterer und Ermutiger. Zu Empowerment als Managementmechanismus in anderen Unternehmen meinen sie, dass Firmen nicht nur Mechanismen übernehmen können, sondern zuerst einige gemeinsame Werte und Prinzipien annehmen müssen. Erst dann kann die Führung umgestellt werden, und das braucht Zeit und Engagement, denn es ist nicht einfach, Macht aufzugeben und den konventionellen Weg hinter sich zu lassen. Den Rückzug von der traditionellen Führungsrolle sehen sie auch als die größte Schwierigkeit in einem solchen Veränderungsprozess an. Neben dieser Hürde ist der andere große Bereich die Verantwortung, die jeder einzelne mit der Ermächtigung zum Entscheiden und Handeln auch übertragen bekommt.

4.4.3.3 Empowerment als Kulturbestandteil

Nach der kritischen Analyse als Antithese zur Erfolgsgeschichte von AES als These wollen wir abschließend eine Zusammenfassung und Synthese versuchen. Argyris macht seine Kritik an der Ambivalenz fest, die nach außen Empowerment predigt und nach innen nach wie vor auf hierarchische Autorität baut. Für ihn müssen Veränderungsprozesse darauf ausgerichtet sein, internes Commitment zu fördern, damit sie Empowerment unterstützen. Er schlägt vor, offen und authentisch über Widersprüche zu kommunizieren, und (was der Kern der Sache ist) die gesamte Unternehmenskultur auf Empowerment auszurichten (so auch ein System von Belohnungen und Anreizen).

Für AES ruht das Unternehmensganze auf vier Prinzipien, wobei Freude und Engagement wesentlich die Eigenverantwortung fördern. Die Organisationsstruktur mit ihren flachen Hierarchien und der Heranbildung von Generalisten unterstützt die Perspektive jedes einzelnen Mitarbeiters als Mini-Geschäftsführer ebenso wie die halbjährliche job rotation. Die Rekrutierung von Mitarbeitern läuft konsequent nach den selben Prinzipien: dezentral an den einzelnen Standorten und vorrangig auf kulturelles Zusammenpassen fokussiert. Die Vergütung und Bonifizierung werden von individuellen Faktoren beeinflusst. Die freie Kommunikationskultur erleichtert den Zugang zum kollektiven Unternehmensgedächtnis und die Führung agiert beratend und in einer sehr zurückgenommenen Rolle, da die Entscheidungen ohnehin vor Ort von den zuständigen Teams getroffen werden.

Anhand des Beispiels von AES kann man recht deutlich die Konturen einer Neuen Organisation erkennen, die Empowerment lebt. Dabei geht es wesentlich um die Einbettung (eben um die *embeddedness*) in eine umfassende und ganzheitliche, im Verständnis des vernetzten und nach außen offenen Gesamtsystems der Organisation wurzelnde Unternehmenskultur. AES hat eine distinktive Kommunikations-, Informations- und Kompensationspolitik. Zusätzlich wurde durch die überschaubaren Hierarchien und durch das Fundament der Grundwerte (die tatsächlich Gewicht haben und nicht bloß Phrasen sind) eine Umgebung geschaffen, in der sich organisches Unternehmenswachstum entwickeln kann. Erst durch diese Voraussetzungen war es möglich, funktionierende Eigenverantwortung und Delegation von Entscheidungen zu installieren. Das Miteinbeziehen der Mitarbeiter als Gesamtpersönlichkeiten, die in ihrer Individualität einen besonderen Beitrag zum Erfolg des/ihrer Gesamtunternehmens leisten, öffnet dem für Innovation und Lernen nötigen Wachstum den Raum.

All diese Entwicklungen haben im Fall von AES eine 20-jährige Geschichte hinter sich, und somit ausreichend Zeit zur Entfaltung gehabt. Ein Umstellungsversuch für eine bestehende Unternehmenskultur als Konzession an gerade aktuelle Management-Modetrends ist zum Scheitern verurteilt, nur ein langfristig angelegter und umfassender Veränderungsprozess hat realistische Chancen, das Gesamtsystem Organisation mit seinen existierenden Werthaltungen, Einstellungen und Wirklichkeiten zu ändern. Eben darin liegt auch eine Herausforderung von Empowerment: Ernst genommen, stellt es bisher praktizierte Modelle und Einstellungen auf den Kopf und setzt bis dato ungenutzte Potentiale frei; gleichzeitig erlaubt es organisches Wachstum für Individuum und Organisation und führt zu einer Re-Humanisierung der Beziehungen. Ein tiefgreifender Veränderungsprozess muss aber konsequent und ehrlich alle Ebenen miteinbeziehen, jegliches Lippenbekenntnis ist fehl am Platz. Letztendlich winkt als Belohnung aber ein (vielleicht in diesem Kontext schon lange vergessener) Wert: die Freude an und bei der Arbeit, die Teil des eigenen Selbst geworden ist und die Chance für gemeinsames Wachstum bietet.

5 Fallstudien

Auf dem Weg zu einer gegenwärtigen Praxis der Business Ethics sind wir nun bei praktischen Beispielen aus der Wirtschaft angekommen. Die bisherigen Schritte umfassten nach einleitenden Definitionen einen Blick auf das historische Verhältnis von Geschäft und Gewissen, eine Darstellung des akademischen Diskurses und eine Diskussion empirischer und praktischer Ansätze. Die folgenden Unternehmensbeispiele erfüllen mehrere Zwecke für diese Arbeit:

- Sie dokumentieren die tatsächliche Unternehmenspraxis abseits (oder neben) der theoretischen Diskursebene, somit die wirtschaftliche Realität.
- Damit stellen sie auch Rollenvorbilder für andere Organisationen dar, deren ethischer Status erst am Beginn der Entwicklung ist.
- Sie dienen als Referenz und Anknüpfung an die vorhergehenden Kapitel, die den Fragen nach *Warum* und *Wie* nachgegangen sind.
- Mit der Beschreibung des *Was* (also der unternehmensethischen Aktivitäten) bietet sich die Möglichkeit, den Theorietransfer von der Wissenschaft in die wirtschaftliche Praxis zu untersuchen und abzubilden.

Das Material zu den Fallstudien entstammt verschiedenen Quellen: Zum Teil finden via Internet öffentlich verfügbare Unternehmensinformationen Verwendung, zum Teil wurden persönliche Kontakte zur Sammlung der Daten genutzt.

Die Bearbeitung und Analyse der Fälle folgt im wesentlichen drei Schritten:

1. Die Datenquelle: Das Unternehmen und der/die Ansprech- bzw. Kommunikationspartner werden vorgestellt.
2. Das Material: Die vorliegenden Daten werden präsentiert und erläutert.
3. Die Interpretation: Das Material wird unter Einbeziehung bisher diskutierter Ansätze gedeutet. Im besonderen werden folgende Fragen untersucht: Welche Ebenen³⁹² werden angesprochen? Welche Werte und Einstellungen

³⁹² Vgl. dazu als Klassifikationsschemata das Drei-Ebenen-Konzept (S. 56f.) und den Kommunikativen Ansatz (S. 60f.).

liegen zugrunde (Menschenbild)? Welche Institutionen und institutionellen Maßnahmen³⁹³ sind vorhanden?

5.1 Electronic Data Systems

5.1.1 Datenquellen

5.1.1.1 Das Unternehmen im Überblick

Die Electronic Data Systems Corporation (EDS) wurde 1962 als IT-Dienstleistungsunternehmen³⁹⁴ gegründet und hat ihr Hauptquartier in Texas/USA. Die erste Listung am New York Stock Exchange erfolgte 1968, die Expansion auf den internationalen Markt 1975. Nach der Übernahme durch General Motors (GM) 1984 erfolgte 1990 die globale Ausrichtung und 1996 wiederum der Split-off von GM. EDS hat im Jahr 2000 seine strategische Organisation in weltweit vier Servicebereichen zusammengefasst (ausgehend von zuvor 48 Business Units). 128.000 Mitarbeiter in 55 Ländern erwirtschafteten im Jahr 2000 einen Umsatz von 19,2 Milliarden und einen Reingewinn von 1,1 Milliarden US-Dollar. Fast die Hälfte des Umsatzes stammt von Geschäften außerhalb der USA.

Das *Vision Statement* des Unternehmens : EDS ist weltweit die Nummer eins

- für Kunden, die in der Digitalen Wirtschaft erfolgreich sein wollen,
- für die richtigen Strategien, Lösungen und Services,
- für stets hervorragende Umsetzung von Projekten.

Das Wertesystem von EDS folgt einem impliziten Stakeholderansatz: Die Anspruchsgruppen sind Mitarbeiter, Kunden und das Unternehmen (darunter werden die Aktionäre, der Staat, die Branche und die Öffentlichkeit subsumiert).

Im folgenden werden die Kategorien zusammengefasst:

- Mitarbeiter: Integrität in den Entscheidungen, Respekt für den Einzelnen, Weiterbildungs- und Karrierechancen, Anerkennung der Leistung, offene und aufrichtige Kommunikation, Teamarbeit
- Kunden: erstklassiger Service, Zuverlässigkeit, innovative Lösungen, Wertsteigerung der Kunden

³⁹³ Vgl. zum Thema Institutionalisierung Kap. 3.4 (S. 73f.).

³⁹⁴ IT meint Informationstechnologie, im besonderen Computer, Netzwerke, computerbasierte Informations- und Kommunikationssysteme usw.

- Unternehmen: höchste ethische Grundsätze, ausgezeichnete Kenntnis des Marktes, angemessene Dividenden und leistungsgerechte Gewinne, verantwortungsbewusste Steuerleistung, Pionier der Branche

5.1.1.2 Ansprechpartner und Informationsquellen

Hauptansprechpartner für ethische Angelegenheiten ist das *EDS Office of Ethics and Business Conduct*, das seinen Sitz in Texas hat. Diese Einrichtung hat zwei Mitarbeiter, die der Personal- bzw. der Rechtsabteilung entstammen. Neben einem persönlichen Interview mit dem Ethics Office stellen via EDS-Intranet publizierte Mitteilungen und der (im März 2000 nach drei Jahren Entwicklung veröffentlichte) *Code of Business Conduct* die Hauptquellen dieser Fallstudie dar.

5.1.2 Material

Das obengenannten Quellen entspringende Material zu EDS gliedert sich in drei Teile: (1) Mitteilungen der Internen Kommunikation, (2) der Ethikkodex samt den zugehörigen und ergänzenden *Coporate Policies* (Unternehmensrichtlinien), (3) das Interview mit dem Ethics Office.

5.1.2.1 Interne Kommunikation zum Thema Ethik

Überblicksmäßig finden sich zwischen September 2000 und Mai 2001 vier Meldungen, die sich vorrangig mit Ethik befassen:

- „EDS ethics office helps employees navigate gray areas“³⁹⁵ titulierte einen Beitrag, der die Rolle und Funktion des Ethics Office erklärt. Anleitung und Klärung zu den Regeln, Gebräuchen, Gesetzen und zur Ethik des Unternehmens werden hier erwähnt. Des Weiteren wird die Einrichtung der *Ethics Help Line* erklärt und über das Entstehen und die Funktion des Code of Conduct aufgeklärt.

„Ethics is all about staying within boundaries and understanding what and where they are“ wird ein Mitglied des Ethics Office zitiert. Als Vergleich wird die Analogie mit einem Mannschaftsspiel und der Begrenzung des Spielfelds herangezogen („...a playing field bounded by distinct lines, such as policies, regulations, operating procedures and laws“). Daneben

395 Pincu, Ed (EDS Global Communications, 1.9.2000): *EDS ethics office helps employees navigate gray areas*

existieren jedoch noch Grenzen, die schwieriger zu erkennen sind („...values, leadership style and expectations, cultural issues and business customs“). Der „five-step ethics quick test“³⁹⁶ soll hier schnelle Abhilfe schaffen.

Schließlich wird noch das North Texas Business Ethics Forum präsentiert, eine gemeinsame Einrichtung der Dallas University und des EDS Ethics Office.³⁹⁷

- Auf die Besonderheiten, die die Arbeit für Regierungsstellen mit sich bringt, geht eine andere Meldung ein.³⁹⁸ Neben den üblichen moralischen Regeln tragen Angestellte, die mit dem öffentlichen Bereich zusammenarbeiten, eine zusätzliche Verantwortung, was Geschenke betrifft. Die Perspektive der Abgrenzung zu Bestechungs- und Schmiergeldern wird in diesem Fall von der Seite der Rechtsabteilung betrachtet. Explizit erfolgt der Hinweis auf die Regel, dass Geschenke einen maximalen Wert von 20 Dollar haben dürfen (jährliches kumulatives Limit: 50 Dollar). In Hinblick auf einen offiziellen behördlichen Audit wird besondere Achtsamkeit eingemahnt.
- In einer Rede³⁹⁹ vor dem Economic Club of Detroit propagiert der Geschäftsführer von EDS, Dick Brown, die Bedeutung des gegenseitigen Vertrauens für die *Digital Economy*.⁴⁰⁰ Die digitale Wirtschaft brauche dieselben fundamentalen Werte wie unsere zivilisierte Gesellschaft und dürfe nicht von dieser getrennt werden. Durch die erhöhte Transparenz und die beschleunigte Kommunikation via Internet werden Antwortzyklen von Kunden drastisch verkürzt, ein Vertrauensbruch oder eine Verletzung der Privatsphäre wirken somit sehr leicht zerstörerisch.

Brown verweist auf die Notwendigkeit der öffentlichen Zustimmung und Unterstützung für Unternehmen in einer demokratischen Gesellschaft und

396 Der Test im Wortlaut: „1. Is the action legal? 2. How would it look if a newspaper reported it? 3. Does it comply with EDS values? 4. Am I treating others the same way I would choose to be treated? 5. If I do it, will I feel bad?“

397 „The group brings academic and business leaders together to share ideas, improve understanding and encourage actions to raise ethical performance among its members and community organizations.“

398 EDS Global Communications (31.1.2001): *Ethics at work*

399 EDS Global Communications (7.5.2001): *Code of conduct essential in digital economy, Brown says*

400 Die *Digital Economy* wird definiert als die Integration des Internet in den weltumspannenden Handel und damit die Schaffung eines virtuellen digitalen Marktplatzes (als Informations-, Kommunikations- und Vertriebskanal, vgl. dazu eine von der US-Regierung gesponserte Arbeitsgruppe: <http://www.digitaleconomy.gov>). In Europa ist dafür der Begriff *E-Commerce* geläufig.

sieht die oberste Priorität in der sicheren Handhabung von Kundendaten im Internet. Die Basis jeder Beziehung, so auch der Geschäftsbeziehung, sind für ihn Vertrauen und Respekt.

- Der Gewinn des Greater Dallas Business Ethics Award 2001 bietet EDS die Möglichkeit einer Referenz zum Ethics Office und zum Code of Conduct.⁴⁰¹ Die signifikante Rolle und die eindeutige Ausrichtung des Topmanagements wird ebenso hervorgehoben wie die Bedeutung von Unternehmenswerten in einem schnellen und kompetitiven Umfeld. Dabei spielt der Ethikkodex eine zentrale Rolle. Die Stellungnahmen der Mitarbeiter im anschließenden Diskussionsforum sind hauptsächlich positiv: Einige Mitarbeiter sind begeistert und stolz auf ihre Firma und sehen darin Anerkennung und Ehre. Sie hoffen auf eine Wiederkehr der wahren Werte.

5.1.2.2 Der Ethikkodex und die Unternehmensrichtlinien

Ethisches Verhalten wird als Weg zu Glaubwürdigkeit, Respekt und Vertrauen gesehen.⁴⁰² Adressaten dafür sind Mitarbeiter, Partner, Klienten und die Gemeinschaft. EDS unterstützt nach Eigendefinition „ethical leadership, ownership, and accountability.“ Durch die vom Ethics Office koordinierten Aktivitäten sollen alle Mitarbeiter ausreichende Informationen, Kenntnisse und Fähigkeiten erhalten, um ethische Entscheidungen zu treffen. Diese Aktivitäten umfassen Schulungsprogramme, Workshops, zielgerichtete Kommunikation und Aufklärung über die Unternehmensrichtlinien. Der Code of Business Conduct⁴⁰³ enthält Leitlinien für ethisches Verhalten und ethische Praktiken. Er umfasst 24 Seiten und wurde vom Ethics Office innerhalb von drei Jahren zusammengestellt. Alle Mitarbeiter weltweit müssen das Lesen und Verstehen des Kodex bestätigen und diese Bestätigung jährlich erneuern.

Im Vorwort des Kodex heißt es, dass die Reputation von EDS auf Ehrlichkeit, Vertrauen und ethischem Verhalten gegenüber Kunden, Mitarbeitern, Regierungen und der Öffentlichkeit aufbaut. Der Erhalt dieser Reputation und des

401 Wood, Judson (EDS Global Communications, 10.5.2001): *Values, business conduct help EDS win ethics award*

402 EDS Global Communications (14.2.2001): *Ethics and Business Conduct*

403 Acting With Integrity: EDS Code of Business Conduct

guten Namens ist daher zentral dafür, dass Menschen dem Unternehmen vertrauen und mit ihm Geschäfte machen. In einem komplexen und beschleunigten Geschäftsumfeld sind oft schnelle Entscheidungen notwendig, die jedoch mit den gemeinsamen Werten konsistent sein müssen. Der Ethikkodex soll nun dabei helfen, diese Werte im Geschäftsalltag anzuwenden, denn unabhängig vom Unternehmenswachstum „our ethics and values will remain absolute.“ Der Geschäftsführer legt nahe, dass es für ethische, moralische und rechtliche Verantwortlichkeiten keinen Kompromiss geben darf. Durch die Einhaltung von Werten und Standards wird die persönliche Integrität und die professionelle Reputation von EDS erhalten.

Der Kodex gliedert sich weiter in eine Einleitung und in mehrere Kapitel, die sich mit den Beziehungen zu den Kunden, den Mitarbeitern, dem Unternehmen, Regierung und Politik und schließlich dem Verhalten im internationalen und interkulturellen Bereich befassen. Den Abschluss bildet ein Passus zur Einhaltung der Regeln und zu Disziplinarmaßnahmen. Es findet sich eine Vielzahl von Verweisen auf spezifische Unternehmensrichtlinien, die die jeweilige Detailinformation beinhalten (z. B. zum Datenschutz, zur Gleichbehandlung oder zu Gewalt am Arbeitsplatz). Die Einleitung geht auf den Zweck des Kodex ein, betont die Integrität als Grundwert und den besonderen Ruf des Unternehmens. Die Einhaltung von „the letter and the spirit of all applicable laws“ wird gefordert, der Kodex soll aber kein Buch von Regel darstellen, sondern daran erinnern, „that [...] we should always act with integrity and honesty in every situation.“ Nach dem Ethics Quick Test sind die jeweilige Führungskraft, die Rechts- und die Ethikabteilung als Ansprechpartner bei Unklarheiten vorgesehen.

Im Bereich der Kundenbeziehung findet sich eine Beschreibung des Wesens der Dienstleistung (in Art, Umfang und Obligationen) und eine Betonung des verantwortungsvollen Umgangs mit sensiblen Daten und internen Unternehmensinformationen von Klienten.

Die Mitarbeiterbeziehung umfasst sowohl Verhaltensregeln *für* als auch *gegenüber* Mitarbeitern. Dabei geht es um die offene Kommunikationskultur (mit einem Verweis auf die schriftliche Open Door Policy), um den Respekt der Privatsphäre und Würde des Individuums, um die Behandlung der Mitarbeiter an

sich (Gleichberechtigung und Chancengleichheit, Respekt der Diversität) und um die Einstellung zu sexueller Belästigung oder Diskriminierung. Die individuelle Handlungsebene wird thematisiert bei Obligationen gegenüber früheren Arbeitgebern (Vertraulichkeit), bei der Aufrechterhaltung eines sicheren und gesunden Arbeitsplatzes bzw. einer Arbeitsumgebung, und bei einem drogen- und alkoholfreien Arbeitsplatz.

Die Beziehung zum Unternehmen als umfangreichster Teil des Kodex schließt die verantwortungsvolle Handlungsweise des Individuums mit ein: neben Interessenskonflikten mit verschiedenen externen Instanzen werden hier öffentliche Auftritte und Reden im Namen der Firma, Firmenanlagen, Betriebsmittel, Besitztümer und vertrauliche Informationen behandelt. Insiderhandel und fairer Wettbewerb (bezogen auf Informationsbeschaffung über Mitbewerber) werden ebenso angesprochen.

Für die Beziehung zu Regierungsbehörden und Politik werden besonders strenge ethische Regeln gefordert. Bevor solche Geschäfte aufgenommen werden dürfen, muss ein entsprechendes Training absolviert werden. Fragen der nationalen Sicherheit sind in diesem Zusammenhang besonders für die USA relevant. Für den Fall von Untersuchungen durch die Regierung ist unbedingt die Rechtsabteilung zu Koordination beizuziehen. Eigene politische Aktivitäten sind strikt im Rahmen der herrschenden Gesetze zu halten und dabei konsequent vom Arbeitsplatz zu trennen.

Zum Thema des transnationalen Gebarens und der internationalen Beziehungen betont der Kodex die Rolle von EDS als Weltbürger („global citizen“) und die damit verbundene globale Verantwortung, deren Werte, Prinzipien und hohe ethische Standards „irrespective of local culture and customs“ gelten. Die Beurteilung von Richtig und Falsch „transcends national boundaries and laws.“ Damit ist gemeint, dass EDS sich ungeachtet eventueller lokaler Minimalstandards von Gesetzen und Gebräuchen zu globalen Problemen und Anliegen wie Bestechungs- und Schmiergeldzahlungen, Umweltschutz und Menschenrechte stets an höheren Maßstäben orientiert. Als global agierendes US-Unternehmen richtet sich EDS nach geltendem US-amerikanischem Recht, das im besonderen folgende Verbote umfasst: 1) die Bestechung von Beamten; 2) den Export von bestimmten Gütern

oder Technologien ohne entsprechende Lizenz; 3) die Unterstützung des Boykotts von USA-freundlichen Staaten; 4) den Handel mit bestimmten Ländern, für die ein Embargo gilt. Das Bekenntnis zum fairen Wettbewerb schließt das Respektieren der US-Antitrust-Gesetze mit ein („it is expected that each employee compete [...] always in compliance with U.S. and state antitrust laws.“). Damit wird (entsprechend dem Gesetz) die Einhaltung der Markt- und Wettbewerbsregeln betont.

Der Schlussparagraph des Kodex befasst sich mit der Einhaltung der Regeln und mit der Disziplin. Es wird festgestellt, dass der Code of Business Conduct kein Ersatz für das persönliche Urteil und die Verantwortlichkeit ist. Wenn nötig, sollte Rat eingeholt werden. Besonders hervorzuheben dabei: „Any form of reprisal for raising issues in good faith regarding violations of our standards will not be tolerated.“ Bei Nichtbeachtung der Regeln werden Disziplinarmaßnahmen angekündigt (mündliche oder schriftliche Verweise bis hin zum Abbruch des Beschäftigungsverhältnisses).

Der Ethikkodex wird durch eine Reihe von zusätzlichen Richtlinien (EDS Corporate Policies) ergänzt und verweist vielfach auf diese. Die insgesamt über 30 Broschüren⁴⁰⁴ sind im EDS-Intranet verfügbar und stellen damit ein virtuelles Handbuch dar, das je nach Situation die relevanten Verhaltensweisen und Empfehlungen bereithält. Es wird davon ausgegangen, dass jeder Mitarbeiter selbst für seine entsprechenden (auch ethischen) Kenntnisse (und damit auch für das Erlangen der selben) verantwortlich ist; im besonderen sind die Führungskräfte gefordert, mit gutem Beispiel voranzugehen („lead by example“). Sie sollen mit ihrem Benehmen verhaltens- und kulturmodellierend auf die Mitarbeiter wirken und damit die Einhaltung der Regeln fördern. Die Corporate Policies haben globale Ausrichtung und bewegen sich auf der Stufe des Unternehmens, das rechtliche Auflagen und ethisches Verhalten verlangt. Exemplarisch herausgehoben seien hier nur einige Richtlinien:

- Die *Ethics Buying Policy* beschäftigt sich mit den Aktivitäten von Einkauf und Beschaffung.

404 Eine Liste der Policies findet sich im Anhang.

- Die *Business Continuity Policy* hat die Verantwortung gegenüber den Stakeholdern zum Thema, die Kontinuität, Ausfallsicherheit, Risikominimierung und Krisenmanagement betrifft.
- Die *Brand Policy* fasst die Anforderungen zusammen, die zur Einhaltung der EDS Markenstrategie und der daran geknüpften Aktivitäten der PR-Abteilung (Einhaltung der Corporate Design Standards) notwendig sind.
- Der 26 Seiten lange *Antitrust Guide* befasst sich detailliert mit dem öffentlichen Vorteil eines freien Marktes, der vom Wettbewerb dominiert wird. Darin werden auch eine Reihe von Do's und Don'ts⁴⁰⁵ aufgelistet. Des weiteren finden sich Vorschläge zum Verfassen von Briefen und Memoranda, die eine adäquate Begrifflichkeit empfehlen.⁴⁰⁶
- Mehrere Publikationen (vor allem die *Global Data Protection Policy*) setzen sich mit dem eminent wichtigen Thema der Sicherheit und des Datenschutzes auseinander: Neben der Definition verschiedener Sicherheits- und Vertraulichkeitsstufen für Dokumente werden ausgiebig die Bedrohungen für die Informationssicherheit und die damit verbundenen Verantwortlichkeiten dokumentiert.

5.1.2.3 Das EDS Ethics Office

Die offizielle Gründung des Ethics Office erfolgte 1997 auf einen Beschluss des Topmanagements hin, der das rechtliche und wirtschaftliche Umfeld reflektierte. Nach eigenem Verständnis wird der Bedarf nach der Tätigkeit und Funktion des Ethics Office begründet durch „[a] changing business environment and global workforce with varying values.“⁴⁰⁷ Die zukünftige Entwicklung wird folgendermaßen beurteilt: „Business will continue to become more complex and there will be a need for someone to make sure employees are trained and informed [on] company values and policies.“⁴⁰⁸ Die Gründungsidee des Ethics Office liegt nicht im Zweifel an der ethischen Stärke von EDS sondern in der Komplexität der

405 Unter anderem: „DO compete vigorously and fairly...“; „DON'T tie one product to the selling of another“; „DON'T require that a customer buy products only from you, without first consulting with Legal Affairs“.

406 Zu erwähnen wären hier z. B.: „Avoid using guilt-laden words and phrases (such as “destroy after reading”)“; Be careful of exaggeration (“we dominate the market”)...“; „Don't disparage the products of your competitors“.

407 So lautet die Antwort von Sylvia Burrow (EDS Ethics Office) auf die Frage nach der Selbsteinschätzung ihrer Arbeit und der Notwendigkeit dafür.

408 Diese Aussage stammt ebenso von Sylvia Burrow im Rahmen eines mit ihr durchgeführten Interviews vom 29.5.2001.

heutigen Geschäftstätigkeit.⁴⁰⁹ Neben unterschiedlichen Meinungen erschweren auch kulturelle und rechtliche Ungleichheiten die Entscheidungen.

Die Aufgaben und Zuständigkeiten des Ethics Office umfassen im Kern „the responsibility to set a vision, mission, and strategy for promoting business ethics in EDS on a global basis.“⁴¹⁰ Damit ist gemeint, dass Ethik-Programme und Aktivitäten entwickelt und koordiniert werden sollen, die einen hohen unternehmensethischen Standard fördern und unterstützen.⁴¹¹ In Folge ist das Ethics Office auch autorisiert, die notwendigen Schritte in die Wege zu leiten, um ein unternehmensweites Ethikkonzept zu etablieren und aufrechtzuerhalten. Im Detail heißt das:

- „Examine EDS business activities and corporate culture to identify appropriate areas for ethics training.
- Assist EDS leadership in establishing and maintaining corporate standards and procedures for its employees and other agents that are reasonably capable of promoting the ethical conduct of EDS business activities and reducing the potential for criminal conduct.
- Ensure that corporate standards and procedures are communicated at appropriate times to EDS employees and other appropriate persons.
- Ensure that employees receive adequate training on corporate standards and on procedures for reporting violations of corporate standards.
- Consult with internal auditors and with others as appropriate, on the use of monitoring and auditing systems to measure compliance with corporate standards and procedures.
- Support the consistent application of appropriate disciplinary measures to enforce and support compliance with corporate standards and procedures.
- Review, modify, and update the ethics program in response to detected violations of corporate standards or violations of law, and as otherwise appropriate.
- Ensure that the corporation maintains adequate records to document the ethics program.
- Refer matters to Corporate Security, the General Counsel, or Internal Audit for investigation as needed.
- Report to EDS executive leadership on the status and effectiveness of the corporate ethics program.

409 EDS Global Communications (14.2.2001): *Ethics and Business Conduct*

410 Ethics and Business Conduct Overview: Charter

411 Dabei wird auch deutlich auf Unternehmenskultur verwiesen, die den Fokus auf der Befolgung von Gesetzen hat, ebenso aber auch die Unternehmenswerte reflektiert.

- Report periodically to the Chairman of the Board of EDS and to the EDS Board of Directors.”⁴¹²

Das Ethics Office dient neben diesen Funktionen auch als Anlaufstelle in ethischen Belangen für die Mitarbeiter. Neben dem Vorgesetzten als unmittelbarem Ansprechpartner bietet es die Möglichkeit der vertraulichen und anonymen Beratung. Generell sind die Mitarbeiter verpflichtet, eine Verletzung der Richtlinien von EDS oder der gültigen Gesetze an den Vorgesetzten oder an das Ethics Office zu melden. Dazu gibt es verschiedene Möglichkeiten:

- eine gebührenfreie und anonyme *Ethics Helpline*,
- eine Anfrage via E-Mail, Intranet-Formular oder Fax,
- einen persönlichen Termin.

Die Ergebnisse des Interviews werden im folgenden dargestellt. Die erste Frage betrifft die Rolle des Ethics Office (im Sinne eines Selbstverständnisses und einer Selbstdarstellung): Die EDS-Mitarbeiterin Sylvia Burrow in ihrer Funktion als *Deputy Ethics Officer* kommt aus der Personalabteilung und sieht die Funktion des Ethics Office auch zwischen dieser und der Rechtsabteilung angesiedelt. Ihre Nennungen zu ihrer Rolle umfassen:

- Förderung der Mitarbeiter (z. B. Unterstützung der Arbeitszufriedenheit).
- Ausgleich verschiedener Einstellungen und faire Behandlung (Bedürfnisse des Unternehmens gegenüber Bedürfnissen des Individuums).
- Mediation (das Ethics Office ist primärer Ansprechpartner für Menschen mit Unsicherheit und unangenehmen Gefühlen bei Entscheidungen).

Ihre Aufgabe definiert sie dabei „[to] change people's minds.“ Ihre Vision für die unternehmensethische Arbeit ist, dass die Menschen im Unternehmen sich verantwortlich fühlen für ihr Handeln; sie nennt dazu als Vorhaben „[to] make people look at the big picture before deciding“. In der Zukunft sollen diese Ziele über spezifische Ethik-Trainings erreicht werden. Die Erweiterung des Kodex oder der unternehmensethischen Strategien wird dabei von der *Ethics Officer Association*⁴¹³ gefördert, einer über Unternehmensgrenzen hinweggehenden Vereinigung von Mitarbeitern von Ethikabteilungen in den USA. In diesem Forum werden Richtlinien, Ideen und Lösungsmodelle präsentiert, diskutiert und

⁴¹² Ethics and Business Conduct Overview: Charter

⁴¹³ Detaillierte Informationen zur Ethics Officer Association finden sich unter <http://www.eoa.org>.

ausgetauscht. Das Topmanagement von EDS bildet gleichzeitig den obersten Ethik-Rat (*Ethics Council*) und ist aktiv in den Prozess integriert.

Der EDS Ethik-Rat ist für die Entscheidung ethischer Angelegenheiten zuständig. Der Entscheidungsprozess für eine Richtlinie funktioniert beispielsweise so, dass die Ethikabteilung das Material dazu aufbereitet und anschließend mit einem Vergleich zu anderen Unternehmen an den Ethik-Rat weitergibt. Die Bewertung in Relation zu anderen Firmen spielt dabei eine wesentliche Rolle. Die oberen Führungskräfte bekommen darüber hinaus einen Berater und einen Anwalt als Unterstützung bei (ethischen) Entscheidungen angeboten.

Die zweite Frage thematisiert die tatsächlichen Tätigkeiten der Ethikabteilung. Die gegenwärtige Arbeit wird hauptsächlich als Betreuung der Ethics Helpline beschrieben (das Nachverfolgen von Fällen, die Analyse und Auswertung der Anrufe⁴¹⁴ nach Problemfeldern und Industrietypen, die Identifikation von Trends und Bedürfnissen in bestimmten Themengebieten oder Regionen). Zur Arbeitserleichterung wird eine Auslagerung des first line helpdesk, also der Entgegennahme und Klassifikation von Anrufen, angedacht. Davor war der Fokus auf der Überarbeitung des Ethikkodex und der Unternehmensrichtlinien. Der revidierte Kodex soll in der nächsten Version den Mitarbeitern u. U. von der Personalabteilung vorgestellt und präsentiert werden (nicht jedoch vom direkten Vorgesetzten).

Im Bereich der Trainingsaktivitäten gibt es einige Szenarios und spezifische Probleme, die für den Leadership Excellence Course entworfen wurden. Zukünftig soll es noch einen Kurs für neue Mitarbeiter geben, der diese mit Grundwerten und Verhaltensweisen vertraut macht. Gegenwärtig in Entwicklung ist ein zukünftig via Intranet verfügbarer Kurs.

Zu interkulturellen Anliegen ist die Einrichtung von regionalen Ethikabteilungen in Planung. Weiters werden Schulung durchgeführt, die das globale Bewusstsein heben sollen.

⁴¹⁴ Die Problemfelder wurden in folgender Reihung gewichtet (entsprechend der Häufigkeit der Anrufe): 1) employee relations, 2) business conduct, 3) company property, 4) conflicts of interest, 5) employee conduct, 6) customer service.

5.1.3 Interpretation

Der Ethikkodex kann als schriftliche Darlegung der Unternehmenskultur aufgefasst werden. Durch seine noch nicht lange zurückliegende Veröffentlichung war noch keine deutliche Entwicklung möglich. Ebenso wie andere Maßnahmen muss auch eine Ethik-Kultur bzw. ethische Institutionen wachsen. Aus dieser Entstehungsgeschichte heraus ist der Fokus auf unmittelbare Fragen und Probleme der USA begreiflich, auch wenn eine grundlegend internationale (und universale) Ausrichtung vorhanden ist. Es ist damit zu rechnen, dass in den nächsten Jahren hier eine Adaptierung an regionale Ansprüche stattfinden wird. Adressat des Kodex ist der einzelne Mitarbeiter, der darin den normativen Anspruch seines Verhaltens gegenüber verschiedenen Interessen(-sgruppen) in den jeweiligen Beziehungen dargelegt bekommt. Bestimmte Themen wirken für den europäischen Betrachter seltsam und sind dem spezifischen Umfeld der USA zuzuordnen. Somit ergibt sich sehr deutlich eine wesentliche regionale Bindung an Normen und Werte einer Kultur. Die beschriebenen Richtlinien und Verhaltensweisen können in der Folge nach ihrem Bezug und ihrer Gültigkeit in universelle und regionale Prinzipien unterteilt werden.

In der Analyse der beteiligten Ebenen⁴¹⁵ stellt sich die Mikroebene des Individualverhaltens als die dominante und allseits adressierte heraus. Sie wird jedoch deutlich (und im redundanten Verweis darauf) aus der Mesoebene des Gesamtunternehmens begründet, das für sich bestimmte moralische Prinzipien und Werte beansprucht. Als Konsequenz dieser Unternehmensverantwortung wird die Ebene des handelnden Subjekts als letztendlichem Akteur in den verschiedenen Beziehungen zu Stakeholdern relevant. Die Makroebene des wirtschaftlichen Gesamtsystems lässt sich im Bekenntnis zum fairen Wettbewerb und in der Einhaltung des Antitrust-Gesetze erkennen.

Der immer wiederkehrende Verweis auf die Reputation und den Ruf in der Öffentlichkeit bringt die Wahrnehmung zu Tage, dass die öffentliche Meinung einen Kapitalfaktor darstellt, der berücksichtigt werden muss.⁴¹⁶ Darüber hinaus wird dieser Meinung ein berechtigter Anspruch zugewiesen, die Öffentlichkeit wird

⁴¹⁵ Vgl. dazu S. 56f.

⁴¹⁶ Vgl. dazu auch die Ausführungen von Ester Dyson (S. 107).

als Kommunikationspartner und als Adressat einer unternehmerischen Verantwortung anerkannt.

In der Analyse des Institutionalisierungsprozesses kann man festhalten, dass EDS zumindest fünf der acht von Ulrich aufgelisteten Formen der Unternehmensethik⁴¹⁷ hat: es gibt einen Leitbild und ein Ethikkodex, eine Stabsstelle Ethik,⁴¹⁸ einen Ethikausschuss und ethische Schulungen. Darüber hinaus finden auch Ethik-Audits statt. Das Spendenwesen wird ebenso praktiziert. In einer hierarchischen Struktur baut der Ethikkodex auf die Vision und die Grundwerte auf. Die Unternehmensethik ist weiter in den umfangreichen Richtlinien verankert, die eine Verbindung von Ethik, Recht und Sitten darstellen. Die dokumentierten Handlungsanleitungen stellen auch einheitliche und frei verfügbare Elemente eines Unternehmenswissens dar, auf das sich jeder in der Legitimation seines Handelns berufen kann.

Die Motivation zur Institutionalisierung der Unternehmensethik in dieser expliziten Form lässt sich aus dem US-amerikanischen Geschäftsumfeld herleiten, wo für Unternehmen einer bestimmten Größe (und damit entsprechendem Einfluss) die Entwicklung eines moralischen Selbstverständnisses zum Standard gehört. Dadurch werden die Aktivitäten erst öffentlich legitimiert. Der Wettbewerb als solcher stellt auch in den EDS-Policies einen wichtigen Faktor dar, man will sich aber von Macht- und Manipulationsgelüsten distanzieren. Speziell im Umfeld der US- Regierung scheint diese Darlegung bedeutend zu sein. Darüber hinaus ist für eine Reorganisation des erwähnten Ausmaßes eine Besinnung und verstärkte Identifikation mit der Kernsubstanz der Organisation notwendig. Um in einer extrem expansiven, schnelllebigen und global aktiven Branche erfolg- und einflussreich zu sein, muss sich ein Unternehmen stark, deutlich und geschlossen positionieren. Um gegenüber der Vielzahl von neu hinzugekommenen Mitbewerbern Konturen zu zeigen, bedarf es einer Fundierung durch die zitierten absoluten Werte, die über kurzfristige Bewegungen hinaus das Potenzial für eine langfristige und zuverlässige (Geschäfts-)Beziehung bieten.

⁴¹⁷ Vgl. dazu die Beschreibung der Institutionalisierung (S. 73ff.).

⁴¹⁸ Man könnte u. U. hierin auch die Ombudsmannfunktion sehen.

Auch die Prioritäten des fünfstufigen Ethik-Schnelltest⁴¹⁹ spiegeln diese Grundhaltung wider. Zuerst wird das geltende Recht als Beurteilungsinstanz angenommen, dann das Bild in der medialen Öffentlichkeit. An dritter Stelle kommen erst die Unternehmenswerte als solche, gefolgt von der dialogisch-intersubjektiven Verallgemeinerung (ähnlich der Goldenen Regel oder dem Kategorischen Imperativ) und schließlich der Instanz des eigenen Gewissens. Man kann daraus ersehen, dass die Verankerung der eigenen Werte ein langfristiger Prozess ist, der nach einer top-down Initialisierung und einer institutionellen Verankerung neben den kulturellen Umständen auch eine entsprechende Laufzeit braucht, um wahrgenommen, rezipiert und anerkannt zu werden.

Eine Besonderheit der EDS-Fallstudie ist die bereits angesprochene US-Zentrierung, die sich im momentanen Stadium der unternehmensethischen Entwicklung noch deutlich erkennen lässt. Diese Einbettung in die umgebende soziale, politische und ökonomische Kultur zeigt sich immer wieder und manifestiert sich in einem signifikanten Konfliktbewusstsein des unternehmerischen Handelns.⁴²⁰ Im Vergleich dazu findet sich im europäischen Umfeld z. Zt. noch geringer Widerhall für diese (offensichtlich sehr kulturspezifischen) Ansätze und Aktivitäten. Damit mag zusammenhängen, dass eine top-down Implementierung, um erfolgreich ihre Inhalte an das gesamte Unternehmen zu kommunizieren, von intensiven Maßnahmen begleitet werden muss, die allgemeine Themen auf einer persönlichen Ebene transportieren. Erst dadurch wird eine Beziehung zwischen Information und Adressat hergestellt.

Ein weiterer Grund für die europäisch-amerikanische Differenz⁴²¹ ist die gegenwärtig in Europa noch dominante Strömung des Harmonismus⁴²² als unternehmensethischem Denkmuster, die sich erst langsam zurückzieht. Diese Entwicklung hängt sicherlich mit dem Grad der Offenheit einer Gesellschaft für internationale Beziehungen zusammen: Die am Beispiel der Studie (vgl. S. 89)

419 Vgl. dazu S. 130f.

420 Die von Ulrich und Thielemann definierten Grundtypen unternehmensethischer Denkmuster (vgl. S. 89f.) erweisen sich hier als sehr hilfreich. Abbildung 5 (S. 90) stellt die Typologie dar. Enderle verweist in seiner Analyse (vgl. S. 70f.) ebenso auf die kulturelle Differenz.

421 Vgl. dazu den globalen Vergleich von Enderle (S. 70).

422 Ebenda; die Differenzierung von Harmonisten und Konfliktbewussten ist grundlegend für die Dimension des Problembewusstseins. Das harmonistische Denkmuster stützt sich auf ökonomistische, stärker aber wahrscheinlich noch auf konventionalistische Begründungen.

untersuchte Schweiz hat(-te) ebenso wie Österreich die massive Tendenz, sich in vermeintliche Abgeschlossenheit und selbstgewählte Isolation zurückzuziehen. Die kommenden Entwicklungen, sei es das vereinte Europa, die Globalisierung oder die Neuorientierung der Kulturen und Religionen, werden solch einen Rückzug jedoch nicht mehr zulassen.

Die Stärken der unternehmensethischen Implementierung von EDS liegen in der Aktualität und Progressivität der Ansätze, die von der persönlichen Betreuung und Umsetzung durch das Ethics Office profitieren. Die Stabsstelle bietet mit der anonymen telefonischen Kontaktmöglichkeit auch einen einfachen und sinnvollen Zugang, der nicht an die unmittelbare Umgebung (die u. U. das Konfliktfeld darstellt) gebunden ist. Entwicklungspotential ist in mehrfacher Hinsicht gegeben: Einerseits in Richtung der geplanten Regionalisierung des Ethikkodex und der Ethics Offices. Andererseits in der generellen Anpassung der Werte und Normen an regionale Gegebenheiten, die teilweise stark von denen der USA abweichen. Schließlich könnte auch die (geplante) gemeinsame Interpretation und Erarbeitung des Ethikkodex durch die Mitarbeiter (z. B. in Workshops mit der Personalabteilung) eine deutliche Bewusstseinsänderung in Richtung der ethischen Präsenz bringen.

5.2 General Motors

5.2.1 Datenquellen

5.2.1.1 Das Unternehmen im Überblick

Im folgenden werden drei regional abgestufte Unternehmensbereiche beschrieben, die für die weitere Analyse notwendig sind: In den USA bzw. global die GM Corporation, in Europa die Adam Opel AG und in Österreich Opel Austria.

Die General Motors Corporation (GM) entstand 1908 aus der 1903 gegründeten Buick Motor Company und hat ihren Stammsitz in Detroit/USA. Heute ist GM der weltgrößte Fahrzeughersteller und produziert, entwickelt und verkauft weltweit. Im Jahr 2000 verbuchte GM einen Gewinn von 5 Milliarden Dollar bei einem Umsatz von 183,3 Milliarden Dollar. Weltweit sind rund 372.000 Menschen bei GM

beschäftigt. Das Unternehmen bedient heute Märkte in ungefähr 200 Ländern und hat Produktionsstandorte in mehr als 30 Ländern. Im Jahr 2000 erzielte GM mit 8,6 Millionen verkauften Fahrzeuge einen Anteil von 15,1% am Weltmarkt.⁴²³ Als Teil einer globalen Wachstumsstrategie ist GM Allianzen mit den folgenden Unternehmen eingegangen: Fiat Auto SpA, Fuji Heavy Industries Ltd., Isuzu Motors Ltd. und Suzuki Motor Corporation.

Die Adam Opel AG ist das größte Tochterunternehmen von GM außerhalb Nordamerikas. Das von Adam Opel 1862 in Rüsselsheim gegründete Unternehmen produzierte ursprünglich Nähmaschinen, sattelte 1887 aber auf Fahrräder um und begann schließlich 1899 mit der Autoproduktion. 1929 wurde Opel in den GM-Konzern eingegliedert und bildet seitdem die zentrale Konzernmarke im europäischen Markt. Opel betreibt 16 Produktions- und Montagewerke in zehn europäischen Ländern. Die Unternehmenszentrale ist noch immer am Stammsitz lokalisiert, wo 24.000 Mitarbeiter in Verwaltung und Werken tätig sind und 200.000 Fahrzeuge pro Jahr herstellen.⁴²⁴ Nach einer Umfrage des Verbands der Deutschen Automobilindustrie steht Opel allein in Deutschland für ungefähr 300.000 direkte und indirekte Arbeitsplätze. In Westeuropa vertreiben mehr als 6.500 Händler die Marke Opel, was noch zusätzlich 25.000 indirekte Arbeitsplätze und 9.000 Lehrstellen ausmacht.

In Österreich sind 2.400 Mitarbeiter bei Opel Austria beschäftigt, ein Großteil davon am Produktionsstandort in Wien/Aspern. Wesentliche Auswirkungen auf die lokale Organisation hatte das im Jahr 2000 gestartete Joint Venture von GM und Fiat, für das die globalen Aktivitäten der Bereiche Einkauf (*Purchasing*) und Antriebskomponenten (*Powertrain*) der beiden Partner fusioniert und in eigene Gesellschaften überführt wurden. Damit sind am Standort Wien drei Unternehmen nebeneinander tätig.⁴²⁵ Der Vertriebsbereich als kleinste dieser Gesellschaften ist im wesentlichen mit der Betreuung des lokalen Marktes und der Schnittstellenfunktion zu den Zentralen in Rüsselsheim (Opel) und Zürich (GM Europe) befasst.

423 Die Fahrzeuge des Konzerns werden weltweit unter folgenden Marken verkauft: Chevrolet, Pontiac, Buick, Oldsmobile, Cadillac, GMC, Saturn, Hummer, Saab, Opel, Vauxhall und Holden.

424 Gesamtzahl der Mitarbeiter in Deutschland an allen Standorten derzeit: 42.000. Insgesamt wurden in Deutschland 2000 rund 650.000 Fahrzeuge hergestellt.

425 Es handelt sich dabei um die Opel Austria Vertrieb GmbH, die GM-Fiat Worldwide Purchasing Opel Austria GmbH und die Opel Austria Powertrain GmbH.

Die Vision von GM/Opel ist, der weltbeste Erzeuger von Kraftfahrzeugen und damit in Zusammenhang stehenden Produkten und Leistungen zu sein. GM/Opel will die Begeisterung seiner Kunden durch ständige Verbesserung erreichen, unterstützt durch Integrität, Teamwork und die Innovationskraft seiner Mitarbeiter. Die Grundwerte von GM/Opel im Detail:

- „Kundenbegeisterung: Wir wollen unseren Erfolg als weltweit führendes Unternehmen an der Begeisterung unserer Kunden für unsere Produkte und Leistungen messen.
- Integrität: Wir wollen in wirtschaftlicher, ethischer und umweltbewußter Weise zum Wohle der Gesellschaft, in der wir leben, beitragen.
- Ständige Verbesserung: Wir wollen unsere Prozesse ständig verbessern, indem wir das innovative Potenzial für bahnbrechende Veränderungen und raschen Wandel nutzen wollen.
- Teamwork: Wir wollen ein Verhalten honorieren, das zu Teamwork ermutigt und dabei die Leistungen des Einzelnen anerkennen.
- Innovation: Wir wollen mehr hochwertige Innovation entwickeln als jedes andere Unternehmen der Welt.“⁴²⁶

5.2.1.2 Ansprechpartner und Informationsquellen

Innerhalb des GM-Konzerns gibt es keine dezidierte Ethik-Einrichtung, Anlaufstellen für ethische Angelegenheiten sind die unmittelbaren Führungskräfte bzw. die Personalabteilung. Die für diese Fallstudie verwendeten Quellen sind die im GM-Intranet verfügbaren Richtlinien und verschiedene Dokumente zum Thema, die vom Zentralen Human Resources Management der Adam Opel AG in Rüsselsheim bzw. von Führungskräften der Opel Austria Vertrieb GmbH für diese Arbeit zur Verfügung gestellt wurden.

5.2.2 Material

Das verwendete Material gliedert sich entsprechend seiner unterschiedlichen Herkunft in drei Typen: (1) Publikationen, die an den GM-Konzern allgemein und

⁴²⁶ Vgl. dazu ein Rundschreiben von John F. Smith Jr., dem Vorsitzenden und Geschäftsführer von GM. Als Ergänzung hinzu kommt noch „Individual Respect and Responsibility“ (vgl. dazu auch <http://www.gmability.com>).

damit an eine internationale Audienz adressiert sind, (2) Unterlagen aus dem Bereich der Adam Opel AG, die sich vorrangig auf die Unternehmenszentrale in Deutschland beziehen, (3) spezifische Materialien von Opel Austria.

5.2.2.1 Konzernweite Publikationen von GM

Die (bereits erwähnten) Grundwerte sind innerhalb von GM die Basis für das tägliche Geschäftsgebaren und die Grundlage für *Winning With Integrity*, ein Kompendium von Mitarbeiter-Verhaltensrichtlinien.⁴²⁷ Die Sammlung umfasst acht Broschüren zu folgenden Themen:

- Antibribery & Foreign Corrupt Practices Act (FCPA)
- Conflict of Interest
- Export Controls
- Gifts, Entertainment & Gratuities
- Integrity Toward the Environment & Community
- Integrity of Our Information & Property
- Integrity in the Workplace
- Personal Integrity

Anhand eines Rundschreibens des GM-Präsidenten John F. Smith an alle Mitarbeiter werden wir einige dieser Vorgaben diskutieren: Die Einleitung erklärt den Zweck des Schreibens und den Stellenwert der darin kommunizierten Policies. Ansatz dazu ist der Ruf des Unternehmens, der durch die Worte und Taten aller Mitarbeiter geformt und unterstützt wird. Weiter heißt es: „Als verantwortungsvolle Mitarbeiter wollen wir zweifelsfrei immer das Richtige tun und das nachstehend Beschriebene ist [...] für General Motors [...] der *einzig richtige Weg*.“ Integeres Geschäftsgebaren wird als Respektieren der Gesetze und als ethisches Handeln beschrieben, das sich kritisch mit der Frage nach Richtig oder Falsch auseinandersetzt. Der Geschäftsführer fordert dabei alle Mitarbeiter auf, „ein gute Urteilskraft [zu] entwickeln“, denn die ‚Regeln‘ der Ethik muss man genau so verstehen wie die Gesetze. Ein ‚Policy-Gesetzbuch‘ kann in einem so komplexen und global organisierten Unternehmen auch nicht das richtige Verhalten für jede Situation bestimmen. Daher vertraut GM „auf die Urteilskraft

⁴²⁷ Die Richtlinien sind als Broschüren via GM-Intranet für alle Mitarbeiter zugänglich. Sie sind in ihrem Ansatz einem Ethikkodex vergleichbar, Schlüsselbegriff dabei ist aber die omnipräsente *Integrität*. Die Richtlinien werden innerhalb Europas auch nicht aktiv kommuniziert und müssen nicht verpflichtend gelesen und unterzeichnet werden. Ihre Lektüre geschieht somit auf freiwilliger Basis.

jedes einzelnen Mitarbeiters“ und fordert bei Zweifel über den richtigen Weg zu einer offenen Diskussion auf.

Nach der Vorstellung der Werte folgt ein Grundsatz zum integren Geschäftsverhalten: „Alle Mitarbeiter tragen Verantwortung und haben eine Sorgfaltspflicht im Dienst der Firma [...], einen integren, einwandfreien, gesetzes- und richtlinienkonformen Geschäftsstil zu pflegen.“

Anschließend wird die Integrität in verschiedenen Beziehungen und Formen diskutiert:

- Allgemeine Integrität: Darunter fallen die persönliche Verantwortung des Einzelnen für seine Joberfüllung, das gesetzes- und regelkonforme Denken, die Vermeidung von Interessenskonflikten und die beschränkte Annahme bzw. Vergabe von Geschenken.
- Integrität in der Arbeitsumgebung: Dieser Bereich umfasst die Sicherheit und Gesundheit der Mitarbeiter, die Wahrung der Würde des Einzelnen und die Teamorientierung als besondere Stärke von GM. Die Ablehnung von jedweder Diskriminierung und das Bekenntnis zur Gleichbehandlung ergänzen das Thema.
- Integrität in der Zusammenarbeit mit externen Partnern: Die Beziehung zu Kunden, Händlern, Lieferanten und Mitbewerbern wird hier definiert.
- Integrität und Umwelt: GM hat sich zur Aufgabe gemacht, „die menschliche Gesundheit, die Ressourcen der Natur und die Umwelt insbesondere zu schützen.“
- Integrität im Zusammenhang mit Firmenvermögen, -daten und -geheimnissen: Dieser Bereich geht auf den Datenschutz und den Umgang mit Firmenbesitz ein.
- Integrität in der Zusammenarbeit mit den Medien: Hier wird ausdrücklich und exklusiv auf Presseabteilung und Öffentlichkeitsarbeit verwiesen.

Eine Sammlung von Grundsätzen zum Thema ‚Geschenke, Bewirtungen/Unterhaltung und sonstige Zuwendungen‘, die 1996 gemeinsam mit einem GM-Konzernrundsreiben verteilt wurde, kommuniziert die damals erfolgte

Neuregelung dieser Richtlinien.⁴²⁸ Im Vorwort betont der Geschäftsführer, dass „wir uns in sämtlichen Geschäftsbeziehungen von hohen wirtschaftsethischen Maßstäben leiten lassen.“ Auf der Grundlage der weltweit gültigen Grundsätze ist jeder Mitarbeiter dafür verantwortlich, dass „die Geschäfte von General Motors unter Beachtung von Integrität sowie einem geschärften Bewußtsein für wirtschaftsethische und gesetzliche Rahmenbedingungen ausgeübt werden.“ Die Sätze sind kurz und bündig formuliert, beigefügte Fallbeispiele⁴²⁹ sollen die Sachverhalte illustrieren. Bei Fragen zur Anwendung wird auf den Vorgesetzten, die Rechts- oder Personalabteilung verwiesen. Besonderes Augenmerk erhalten interkulturelle Szenarien, in denen das Überreichen von Geschenken eine allgemein erwartete und verbreitete Sitte ist und ein Abweichen von diesem Brauch den Geschäftserfolg gefährden könnte. Daher wird explizit auf die kulturellen Verschiedenheit und Abweichungen von den Gebräuchen in den USA Bezug genommen.

In wenigen Absätzen werden die wesentlichen Vorgaben festgelegt:

- Geschenke und sonstige Zuwendungen von Lieferanten:

Ausgehend von einer ordnungsgemäßen Beschaffungspraxis und einer seriösen Geschäftspolitik ist als Grundlage jeder Kaufentscheidung ausschließlich das beste verfügbare Angebot zu nehmen. Jeder Eindruck einer unsachgemäßen Beeinflussung ist zu unterlassen. „Dabei ist es unerheblich, ob diese illegal [...] oder rein rechtlich gesehen in Ordnung sind...“. Es werden also neben Schmier- und Bestechungsgeldern auch persönliche Gefallen und Geschenke miteinbezogen, da sie geeignet sind, in der Öffentlichkeit ein ungünstiges Bild zu erzeugen. Der geltende Grundsatz lautet, dass „kein Opel-Mitarbeiter [...] irgendwelche Geschenke [...] oder sonstige Zuwendungen annehmen darf.“ Es werden jedoch auch seltene Fälle berücksichtigt, in denen die Annahmeverweigerung eines Geschenks „gegen die berechtigten Interessen von Opel/General Motors“ verstößt. In Ländern, in denen „die Vergabe eines Geschenks schlicht eine erwartete und übliche Höflichkeit darstellt“ und nicht in der Absicht erfolgt, eine Kaufentscheidung von GM zu beeinflussen, kann diese Regel

428 Das Rundschreiben vom Mai 1996 trägt den Titel „Neuregelung der Grundsätze betreffend Geschenke, Bewirtungen/Unterhaltung und sonstige Zuwendungen“.

429 Auszüge aus den Fallbeispielen finden sich im Anhang.

zugunsten des Geschäftsinteresses und der kulturellen Anpassung u. U. auch zurückgestellt werden. Wenn aus bestimmtem Grund ein Geschenk von beträchtlichem Wert angenommen wird, ist dies der Geschäftsleitung zu melden und das Geschenk ist dem Unternehmen (z. B. für Ausstellungszwecke) zur Verfügung zu stellen. Andenken von geringem Wert sind von dieser Regel nicht betroffen. Jede zweifelhafte Situation ist dem Vorgesetzten zu melden.

- Geschenke und sonstige Zuwendungen von Anderen:

Bei Angeboten von anderen Gebern wie Kunden, Behörden oder sonstigen gilt das gleich wie bei Lieferanten: sie sind höflich abzulehnen. Die Annahme von Geschenken von geringem Wert kann in Ordnung sein, wenn es sich z. B. um Auszeichnungen oder nicht-monetäre Zuwendungen handelt. Opel/GM-Mitarbeiter dürfen Bewirtung und Unterhaltung in bescheidener Form annehmen mit der Maßgabe, dass „sie dem Anlaß angemessen ist, selten stattfindet und [...] nicht als [...] Verpflichtung gegenüber dem Gastgeber aufgefaßt werden kann.“ Jedoch selbst in solchen Fällen werden separate Rechnungen empfohlen. In Ausnahmefällen kann die Annahme von Geschenken oder Zuwendungen von einem Regierungsvertreter gerechtfertigt sein, aber letztlich „müssen wir peinlich genau darauf achten, daß [...] nicht der Eindruck erweckt wird, daß [...] die Objektivität und Seriosität unserer geschäftlichen Entscheidungen untergraben wird.“

- Geschenke und sonstige Zuwendungen an Kunden:

Eine bescheidene Bewirtung von potenziellen oder Stammkunden kann gelegentlich angemessen sein, um gleiche Wettbewerbsbedingungen mit den Mitbewerbern herzustellen. Es werden jedoch umfassende Bedingungen aufgezählt: Die Zuwendung muss rechtmäßig und mit den Grundsätzen des Kunden und von GM vereinbar sein. Ein legitimes Geschäftsinteresse von GM muss gegeben sein. Die Zuwendung muss in Hinsicht auf örtliche Gepflogenheiten angemessen sein und darf nicht häufig vorkommen. Auf gar keinen Fall dürfen extravagante oder verschwenderische Geschenke oder Zuwendungen vergeben werden. Ungeeignet sind weiter Bargeld, Dienstleistungen oder Nachlässe. Es gilt:

„Die Vergabe eines Geschenks [...] darf niemals in der Absicht erfolgen, einen unsachgemäßen Einfluß auf die Kaufentscheidung eines potentiellen Kunden auszuüben.“

- Geschenke und sonstige Zuwendungen an Andere:

In dieser Kategorie finden sich Behördenvertreter und Gewerkschaften. Geschenke und Zuwendungen an einen Behördenvertreter in den USA bedürfen in jedem Fall vorab der Genehmigung durch einen Vizepräsidenten. Aufgrund der „unterschiedlichen wirtschaftsethischen Maßstäbe“ sind Entscheidungen über Zuwendungen oder Bewirtung eines Behördenvertreters grundsätzlich mit der Rechtsabteilung abzustimmen. Weiters ist es in den USA und in einigen anderen Ländern unrechtmäßig, Gewerkschaftsvertretern Geschenke oder sonstige Zuwendungen zukommen zu lassen. Hier ist ebenso die Rechtsabteilung beizuziehen.

5.2.2.2 Unterlagen der Adam Opel AG

Die Unterlagen des Workshops ‚Verantwortung im Management‘, der 1996 von der Adam Opel AG veranstaltet wurde, demonstrieren auf interessante Weise die Umsetzung und sachgerechte Kommunikation konkreter unternehmensethischer Inhalte. Dabei findet ein für die Präsentation notwendiger Übersetzungsprozess statt, der universelle Regeln anhand von praktischen Beispielen darstellt. Die Initiierung des Workshops und damit eines unternehmensethischen Prozesses bei der Adam Opel AG wurde zum Teil durch die Aufdeckung von mehreren (in der Einleitung zum Workshop explizit erwähnten) Korruptionsfällen in deutschen Unternehmen motiviert, die als Folge eine öffentliche Sensibilisierung für diesen Bereich nach sich zogen. Der Workshop gliedert sich in vier Teile: (1) Interessenskonflikt, (2) Geschenke und Zuwendungen und (3) Nebentätigkeiten sind bereits bekannt. Neu hingegen ist (4) ‚Die Bedeutung von Unternehmensethik für die Adam Opel AG‘, so der Titel der Präsentation von Hartmut Kreikebaum.⁴³⁰

Das Thema (1) Interessenskonflikt wird auf 22 Seiten behandelt. Vorrangig geht es dabei um die Beeinträchtigung der ungeteilten Loyalität, die jeder Mitarbeiter

⁴³⁰ Kreikebaum ist anerkannter Wirtschaftsethiker im deutschsprachigen Raum, hat mehrere Lehrbücher zum Thema verfasst und ist gegenwärtig Lehrstuhlinhaber für Internationales Management an der European Business School Reichartshausen.

GM schuldet. Dazu gehören Beziehungen zu Mitbewerbern oder Vereinbarungen mit Lieferanten oder Kunden zum persönlichen Vorteil. In einer jährlichen Mitarbeiterbefragung versucht GM, potenzielle oder tatsächliche Interessenskonflikte zu erkennen und handzuhaben. Wo solche Konflikte aufgrund der Tätigkeit eines Ehepartners oder Kindes nicht vermieden werden können, „sollten wir unserem Management den Konflikt sofort bekannt geben und nicht an Entscheidungen teilnehmen, die sich auf den anderen Arbeitgebern beziehen.“

Die Erkennung und Klassifikation eines Interessenskonflikts folgt mehreren Schritten: Zwischen Mitarbeitern verschiedener Unternehmen (bzw. Angehörigen verschiedener Organisationen) bestehen unterschiedliche Interessen. Das loyale Agieren im Interesse der jeweiligen Organisation verursacht jedoch keinen Konflikt. Die unterschiedlichen Rollen dieser Mitarbeiter können durch persönliche Beziehungen (als Beispiele hier: Hausbau, Autoverkauf, gemeinsamer Urlaub) von anderen Interessen als denen der jeweiligen Unternehmen überlagert werden. Konflikte entstehen dann, wenn sich diese persönlichen Interessen gegen die jeweiligen Unternehmen richten. Interessenskonflikte werden weiter unter situativen und loyalitätsbezogenen Aspekten betrachtet. Situativ können sich Beziehungen und Verpflichtungen aus Verwandtschaft, Bekanntschaft und Freundschaft ergeben. Für die Loyalität und Verantwortung, die bestimmte Funktionen im Unternehmen mit sich bringen, gilt als Maßstab der „Blickwinkel eines neutralen, objektiven Dritten“. Folgende allgemeine Grundsätze werden präsentiert:

- Sowohl für persönliche Bekannte, Freunde und Verwandte als auch für ‚Fremde‘ gelten die selben Maßstäbe.
- Persönliche Beziehungen müssen von geschäftlichen Rollen getrennt werden.
- Finanzielle, persönliche und immaterieller Abhängigkeiten müssen vermieden werden.
- Offenheit und Transparenz dienen dem eigenen Schutz jedes Mitarbeiters

Dazu informiert das Unternehmen jährlich über die Problematik und fordert seine Mitarbeiter zur Offenlegung möglicher Nebeninteressen auf. Mehrere Fallbeispiele mit Situations- und Vorgehensbeschreibung⁴³¹ illustrieren anschließend den Sachverhalt. Zusammenfassend gilt zur Vermeidung möglicher Interessenskonflikte:

- Das Auseinanderhalten von privaten Interessen und dienstlichen Aufgaben und Rollen.
- Die Trennung der Verantwortlichkeiten und die Schaffung von Transparenz.

Die 20 Folien umfassende Präsentation zu (2) der ‚Annahme und Vergabe von Geschenken, Bewirtungen und Einladungen zu Veranstaltungen‘ geht von bereits bekannten und innerhalb des Konzerns universell gültigen Grundregeln zum Thema aus. Detailliert wird auf die Kriterien für die Vergabe von Geschenken eingegangen, die auch in den allgemeinen Grundsätzen dargelegt sind.⁴³² Dabei wird auch darauf verwiesen, dass Bargeld, Dienstleistungen und Rabatte nicht erlaubt sind, ebenso „der Situation unangemessene Bewirtungen und Einladungen zu extravaganten Anlässen.“ Anhand von mehreren Beispielen werden Fälle aufgezählt, die die Entscheidungskriterien nicht erfüllen. Die Lieferantenbeziehung darf nicht von persönlichen Gefälligkeiten beeinflusst werden. Die Entscheidungskriterien im Beschaffungsprozess sind ausschließlich Qualität, Service und Preis. Daher „sollen angebotene Geschenke und Bewirtungen höflich mit Hinweis auf die Opel-Leitlinien *abgelehnt* werden.“ Folgende festgelegte Leitlinien werden präsentiert:

- Die Annahme von Geschenken (außer geringwertige Werbeartikel) ist untersagt.
- Die Annahme von Bewirtungen ist auf maßvolle Imbisse im Laufe oder Anschluss an geschäftliche Sitzungen beschränkt.

431 Die Beispiele im Detail: Ein Opel-Einkaufsmitarbeiter und ein Lieferanten-Mitarbeiter fahren gemeinsam auf Urlaub; Ein Opel-Mitarbeiter will privat einen Lieferanten beauftragen, mit dem er auch geschäftlich zu tun hat; Ein Opel-Mitarbeiter verkauft sein Privatauto an einen Opel-Lieferanten oder dessen Mitarbeiter; Ein Opel-Mitarbeiter wird von einem ehemaligen Kollegen, der zu einem GM-Tochterunternehmen gewechselt ist, zu einem Grillfest eingeladen.

432 Dazu gehört u. a., dass die Geschenke durch ein eindeutiges Geschäftsinteresse motiviert und den Gepflogenheiten des Landes angemessen sein müssen und nicht häufiger als zwei Mal im Jahr auftreten dürfen. Die Vergabe von Geschenken an Beamte und Behördenbedienstete muss immer im Voraus durch die Rechts- und Finanzabteilung geprüft und genehmigt werden.

- Alle Formen von Unterhaltungsangeboten sind mit Hinweis auf die Opel-Leitlinien höflich abzulehnen.
- Einladungen zur Teilnahme an Veranstaltungen mit *offiziell*em Charakter sind im voraus durch den Vorstand zu genehmigen.
- Im Falle persönlicher Freundschaften mit Lieferanten, mit denen der Mitarbeiter auch geschäftlich in Kontakt steht, ist der Vorgesetzte zu informieren und bei Entscheidungen eine Vertretung zu bestellen.

Anhand von Fallbeispielen⁴³³ wird anschaulich dokumentiert, wo und auf welche Weise die Grenze zwischen der Rolle als Privatperson und der als Mitarbeiter mit entsprechender Verantwortung zu ziehen ist: Dabei geht es die um Ablehnung von unpassenden Einladungen, um die saubere und klare Trennung von Privat- und Firmenbeziehung und um die transparente und nachvollziehbare Handhabung von privaten Geschäftsbeziehungen mit Lieferanten. Die Fälle sind geeignet, abstrakte Grundwerte in den konkreten Situationen in die entsprechenden Verhaltensweisen umzusetzen. Auf ähnliche Weise werden die Leitlinien für Beziehungen zu Kundenvertretern und öffentlichen Institutionen beschrieben. Beispiele zur Einladungen von Geschäftspartnern ergänzen die Darstellung.

(3) Nebentätigkeiten und andere Geschäftsinteressen beziehen sich auf eine Beschäftigung außerhalb des Unternehmens bzw. auf eine Beteiligung an anderen Unternehmen. Konflikte können dabei entstehen, wenn ein Mitarbeiter in einer Firma nebenbeschäftigt ist, an die von Opel Aufträge vergeben werden, wenn ein Mitarbeiter die Unternehmensressourcen für die Ausübung seiner Nebenbeschäftigung nutzt oder wenn durch die Nebentätigkeit eine Verletzung des Arbeitszeitgesetzes oder des Datenschutzes und der Vertraulichkeit gegeben ist. Geboten ist daher eine Anzeigepflicht gegenüber dem Arbeitgeber Opel und eine Offenlegung wesentlicher Beteiligungen.

Die Bedeutung der Unternehmensethik wird in (4) auf solide und grundlegende akademische Weise dargestellt: Die Präsentation gliedert sich in eine thematische

⁴³³ Die einzelnen Szenarien in Kurzfassung: Eine Einladung zum Theaterbesuch und anschließendem teuren Dinner durch einen potentiellen Lieferanten; Private Kontakte und Geschäftsbeziehungen; Interessenskonflikte durch private Beauftragung von für die Firma tätigen Lieferanten. Auszüge aus den Fallbeispielen finden sich im Anhang.

Einführung und in eine Erläuterung der Bedeutung von Unternehmensethik. In der Einführung werden zuerst Definitionen der Begriffe Moral, Ethos und Ethik gegeben, dann erfolgt die Positionierung des Unternehmens als Subsystem der Wirtschaft als Subsystem der Gesellschaft. Die vom Gesellschafts- und Rechtssystem vorgegebenen Rahmenbedingungen wirtschaftlichen Handelns lassen Handlungsspielräume offen und fordern damit ein verantwortungsvolles Handeln von allen Akteuren. Die praktische Unternehmensethik untersucht nach der hier gegebenen Definition die Werturteile von Unternehmensmitgliedern und ihre Umsetzung in der Unternehmenspraxis. Die Bedeutung der Unternehmensethik wird als Ausgleich und Konfliktmanagement für Konflikte durch gegensätzliche Werthaltungen gesehen. Die praktische und pragmatische Orientierung gebietet den Ansatz bei und die Verknüpfung mit unternehmerischen Entscheidungen. Die Funktion der Unternehmensethik liegt in diesem Sinne in der Ergänzung bestehender und im Ersatz für fehlende Gesetze, in der Verbesserung der Rahmenbedingungen und in der Auf- und Entdeckung struktureller Missstände.⁴³⁴

5.2.2.3 Unterlagen von Opel Austria

Eine Um- und Übersetzung globaler Policies auf der/die lokale Ebene hat Opel Austria in seiner ‚Willkommensmappe für neu eintretende MitarbeiterInnen‘ vorgenommen. Vision, Mission und Überzeugungen und Werte werden auf lokaler und globaler Ebene (Opel Austria – General Motors) gegenübergestellt.⁴³⁵ Unter ‚Allgemein verbindliche Richtlinien‘ findet sich die ‚Ethik im Geschäftsleben‘, die grundlegende Inhalte der GM-Richtlinien zusammenfasst. Hervorgehoben wird die Rolle des persönlichen Gesprächs mit dem Vorgesetzten und die Eigenverantwortung jedes Mitarbeiters. Die Detailbereiche der Ethik umfassen die Regeln zu Geschenken und Zuwendungen (u. a. im Verweis auf die bereits diskutierte Grundsatzbroschüre), die Handhabung von Interessenskonflikten und Nebenbeschäftigungen, das Verbot von Alkohol, Drogen und Waffen am

⁴³⁴ Im Originalzitat: „Die Anwendung von gesetzlichen Regelungen gemäß ihrer ethischen Intention kann als Aufgabe der Unternehmensethik in Form einer Ergänzung verstanden werden“; Fehlende Gesetze „sollen von Unternehmen durch unternehmensethische Reflexion und Handlung ersetzt werden“; „...eine Aufgabe der Unternehmensethik [ist], auf eine wettbewerbsneutrale Vervollständigung der Rahmenbedingungen hinzuwirken“; „...die Schnittmenge ethischer und zugleich ökonomischer Handlungsmöglichkeiten“ soll vergrößert werden.

⁴³⁵ Am Beispiel der Vision: „Be the world leader in transportation products and related services“ (GM) gegenüber „Produkte, die begeistern und zufriedene Kunden, erreicht durch Mitarbeiter, die zusammenarbeiten, um erfolgreich zu sein“ (Opel Austria).

Arbeitsplatz und die Frage nach nicht genehmigter Software auf Firmencomputern (mit Verweis auf die Hacker- und Virengefahr). Inhaltlich sind die Beiträge mit den von GM herausgegebenen Materialien ident, es fehlt jedoch der Verweis auf das GM-Kompendium *Winning With Integrity*. Zur deutlichen Illustration der Sachlage wären die (bereits besprochenen) Fallbeispiele besonders für neue Mitarbeiter sehr hilfreich, um sie mit den Grundwerten und Verhaltensregeln auf anschauliche Weise vertraut zu machen.

Eine 1999 von Opel Austria publizierte Broschüre zur Informations- und Produktsicherheit (*Schütze die Information*) geht intensiv und detailliert auf den Daten- und Informationsschutz ein und gibt dezidierte Verhaltensanweisungen. Sie informiert über verschiedene Sicherheitsstufen in Klassifikation und Handhabung und verweist schon in der Einführung explizit auf die globale *Information Security Policy*.

5.2.3 Interpretation

Das zentrale Thema der Unternehmensethik innerhalb des GM-Konzerns ist der Interessenskonflikt. Die Trennung von verschiedenen Rollen und Verantwortlichkeiten stellt die Hauptproblematik und größte Herausforderung dar, und direkt mit ihr verbunden ist der Bereich der Geschenke und Zuwendungen. Dieser Ansatz adressiert vorrangig die Individualethik des einzelnen moralischen Akteurs, der auf der Mikroebene in verschiedenen Beziehungsgeflechten steht. Die Mesoebene wird im Wertesystem des Unternehmens an jenen Stellen angesprochen, in denen es um die Verantwortung gegenüber der Umwelt geht. Hier macht sich besonders das Wesen eines Industrie- und Produktionsbetriebes bemerkbar, der (anders als ein Dienstleister) Rohstoffe verarbeitet und materielle Produkte erzeugt. In der Automobilindustrie kommt neben der Produktion auch noch die Umweltfreundlichkeit bei der Verwendung des Produkts (Treibstoffverbrauch) und bei der Entsorgung am Lebensende des Fahrzeuges (Rezyklierung) hinzu.

Die Institutionalisierung der Unternehmensethik ist allgemein wegen des Fehlens einer Stabsstelle Ethik⁴³⁶ noch wenig ausgeprägt und konturiert. Es scheint, als fehle der kontinuierliche Impulsgeber, der unabhängig von anderen Rollen oder Funktionen ausschließlich für ethische Belange zuständig ist und diese auch *konsequent kommuniziert*. Als Anlaufstelle für Fragen oder Probleme fungieren die Führungskräfte, die Personal- und die Rechtsabteilung. An vorhandenen Einrichtungen kann man Leitbild, Mission und Grundwerte zählen. Ökologische Bilanzierungen werden (besonders in den USA, aber auch in Europa) vorgenommen, was mit der Branche an sich zu tun hat und hier im Sinne des Wettbewerbs gefordert ist. Ethische Schulungen finden (wie am Beispiel des dokumentierten Workshops ersichtlich) statt, jedoch (zumindest in Europa) noch nicht in großem Umfang. Die Stakeholder-Kommunikation läuft intern intensiv ab, da die Mitarbeiter für das gute Funktionieren der Produktion einen wesentlichen Beitrag leisten. KVP und Betriebliches Vorschlagswesen sowie Teamorientierung sind Elemente einer am Lernen orientierten Organisationsform in den Werken. Externe Stakeholder werden dagegen exklusiv über die PR-Abteilung bedient, und dabei hauptsächlich im Sinne der Imagearbeit.

Die bereits angesprochene signifikante Differenz von Europa und Nordamerika im Bereich der ethischen Konfliktwahrnehmung setzt sich auch in dieser Fallstudie fort. Durch die ausgeprägte Struktur von GM auf europäischer und nationaler Ebene zeigt sich die Differenz noch deutlicher. Die in Amerika initiierten Aktivitäten rund um Integrität und Grundwerte werden im europäischen Kontext mit einer gewissen Skepsis und Distanz aufgenommen, jedoch nicht wegen ihrer inhaltlichen Bedeutung, sondern wegen der Form ihrer Darbietung. Für Europa gilt, dass solche Werte vorrangig als kultur- bzw. religionsimmanent angesehen werden und demnach als persönlichkeitsbezogen und der Wirtschaft vorgelagert gelten.⁴³⁷

Um nun zu einem sinnvollen Vergleich des unternehmensethischen Status von GM und EDS zu gelangen, muss man vorab die Unternehmenskennzahlen und -geschichtlichen Daten vergleichen: GM ist mehr als doppelt so alt wie EDS, hat

⁴³⁶ Es geht hier besonders um eine Instanz, die administrativ und funktionell mit der Implementation von ethischen Programmen und Prozessen betraut ist und diese Funktion exklusiv (und damit nicht als Nebenbeschäftigung neben anderen Aufgaben) ausübt. Darin spiegelt sich auch eine Form der Prioritätensetzung wieder: In einer auf Institutionen beruhenden Organisation schafft erst die Institutionalisierung den notwendigen Raum.

⁴³⁷ Gemeinhin gilt noch die Ansicht, dass Moral Privatangelegenheit wäre.

drei Mal so viele Mitarbeiter und einen entsprechend höheren Umsatz und Gewinn. Die Präsenz in vier Mal so vielen Ländern unterstreicht die Dimension. Anhand dieser Basisdaten lassen sich einige Interpretationen vornehmen:

- Die Größe und Komplexität von GM macht allgemeine und klare globale Richtlinien unumgänglich, die die Handlungen aller Mitarbeiter leiten. Besonders die Entwicklung als Folge der Übernahme von Opel bringt einen starken europäischen Kultur- und Wertefokus ein.
- Die lange internationale Präsenz des Unternehmens erklärt auch die deutliche Anpassung an regionale und kulturelle Sitten, von denen der Geschäftserfolg abhängt und auf die Rücksicht genommen wird.
- Die Fokussierung auf die Themenbereiche des Interessenskonflikts und der Geschenkkannahme und -vergabe legt die Relevanz eben dieser Inhalte für die von GM abgedeckten Geschäftsfelder nahe. Scheinbar sind hier (auch in der langjährigen Erfahrung des Unternehmens) die größten Herausforderungen zu bewältigen.

GM ist der größte Akteur in einer Branche, in der sich in den letzten Jahren die Konzentrations- und Fusionstendenzen am Weltmarkt intensiviert haben. Der Wettbewerb in der Automobilbranche ist naturgemäß mehr am Produkt als am Unternehmen orientiert. Daher ist auch verständlich, dass Automobilhersteller ihre Ressourcen mehrheitlich in Produktentwicklung und -vermarktung investieren und nicht so sehr in die Entwicklung einer dezidiert ethischen Kultur. EDS dagegen ist als Dienstleister in einer stark am Unternehmen selbst orientierten Branche tätig, zumal hier Produkt und Produzent untrennbar sind. In diesem Umfeld ist die Abgrenzung gegenüber den Mitbewerbern über eine distinktive Unternehmensidentität ein wesentlicher Wettbewerbsfaktor. In der Automobilbranche ist es dagegen unwahrscheinlich, dass in kurzer Zeit neue Mitbewerber auf den Markt kommen, da dazu große Investitionen notwendig wären. Das Wertesystem eines Produktionsbetriebes ist grundsätzlich auf die Herstellung guter Produkte ausgerichtet, was schließlich das Unternehmensziel ausmacht. Ein Dienstleistungsbetrieb ist von Grund auf mehr an der Beziehung zu seinen Kunden orientiert und folgt damit einen ausgeprägten Kommunikationsaspekt. Der Charakter des Unternehmensziels und der Mittel zu

seiner Erreichung prägt somit wesentlich die Unternehmenskultur und damit die Basis der Unternehmensethik.

Zusammenfassend liegt die unternehmensethische Stärke von GM in seiner kulturellen Differenzierung. Die Aufbereitung der Grundsätze in der Form von Fallstudien erweist sich als sehr vorteilhaft und kann als Beispiel gelten. Entwicklungspotenzial zeigt sich vor allem für die Institutionalisierung einer eigenen Ethik-Stabsstelle. Durch die Bestimmung einer (oder mehrerer regionaler) mit unternehmensethischen Aktivitäten betrauten Abteilung(-en) könnte dieser Bereich an Dynamik gewinnen und damit auch in das allgemeine Bewusstsein in Europa gelangen.

5.3 Conclusio aus den Fallstudien

Die dargelegten Beispiele lassen den Schluss zu, dass Unternehmensethik in hohem Ausmaß von einer Reihe von unternehmensspezifischen Faktoren abhängig ist. Diese Faktoren beeinflussen wesentlich den Verlauf ethischer Institutionalisierungsprozesse und die Entwicklung von Ethikprogrammen. Man kann hier folgendes aufzählen:

1. Die Branche des Unternehmens gibt den Anspruch und die öffentliche Erwartung vor. In Relation zu den Mitbewerbern ist eine entsprechende (ethische) Positionierung notwendig, die zur Abgrenzung und zum Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit dienen kann. Ebenso ist die Dynamik und Prozessorientierung branchenspezifisch unterschiedlich; jede Branche hat damit ihr eigenes Branchenethos, das von allen Mitbewerbern geprägt wird.
2. Die Art des Unternehmens bestimmt notwendig die Bereiche der ethischen Verantwortung. Verschiedene Faktoren dabei sind: Die Umweltbeeinflussung und die Nutzung von Ressourcen durch einen Industriebetrieb; die Beziehung zu Geschäftspartnern im internationalen Umfeld und der Respekt kultureller Gegebenheiten für ein globales Handelsunternehmen; die enge Bindung an persönliche Voraussetzungen für einen Dienstleister.
3. Die Größe und das Alter des Unternehmens tragen zum Grad der Progressivität bei: Eine große (und damit tendenziell eher träge)

Organisation mit langer Geschichte bezieht ihre Identität aus der Berufung auf ebendiese. Ein junges Unternehmen, das noch nicht lange am Markt ist, kann leichter und glaubwürdiger gegenwärtige Ansätze und Modelle transportieren.

Zusammenfassend kann man sagen, dass die Entwicklung eines ethischen Selbstverständnisses für den Organismus Organisation mehrere Elemente umfasst:

- Die Unternehmenspersönlichkeit braucht in ihrer Identität eine gewisse Reife, um sich und andere als Netzwerk von Beziehungen und Abhängigkeiten wahrzunehmen.
- In weiterer Folge entsteht daraus (z. B. über den Stakeholder-Ansatz) die Definitionen von Verantwortlichkeiten gegenüber involvierten Parteien.
- Durch die Integration verschiedener Interessen in ihre Grundfunktion und ihre Unternehmensziele erlangt die Organisation einen öffentlichen Anspruch, der auch ihren Einfluss und ihre Rolle widerspiegelt.
- Das Transzendieren bloßer Vorschriften von Gesetzestexten und Regelwerk wird durch ein dialogisch-intersubjektives Verständnis der (Um-)Welt eingeleitet. Damit wandelt sich das *Müssen* und *Sollen* zu einem im Selbstverständnis begründeten *Wollen*, das die Vielfalt der Beziehungen wahrnimmt, die sich zwischen Wirtschaft, Gesellschaft und Politik ergeben. Die Lebensdienlichkeit einer solchen Ökonomie⁴³⁸ beantwortet die Frage nach ihrem Sinn und ihrer Legitimation.

5.4 Ethikkodizes im Vergleich

Im Anhang findet sich (als Ergänzung zu den Fallstudien) eine Sammlung von Ethikkodizes verschiedener US-amerikanischer Organisationen. Die Dokumente sind via Internet frei verfügbar und geben einen Überblick über das Spektrum verschiedener Formulierungen. Ein Vergleich und eine Textanalyse dieser Kodizes würde interessante Ergebnisse hervorbringen, gleichzeitig aber auch den

⁴³⁸ Vgl. dazu Ulrich (2001), S. 11 und S. 204ff.

Umfang dieser Arbeit bei weitem überschreiten. Daher wird an dieser Stelle auf den Anhang verwiesen.

Die Kodizes stammen von folgenden Organisationen:

- United Technologies (Raum- und Luftfahrtindustrie)
- Raytheon (Elektroindustrie für Regierung und Verteidigung)
- Weyerhaeuser (Forstwirtschaft)
- Honda of America (Automobilproduktion)
- BellSouth (Telekommunikation)
- US Office of Government Ethics (Behörde)

Ein grober überblicksmäßiger Strukturvergleich könnte die vorliegenden Dokumente u. a. auf folgende Fragen untersuchen:

- Welche Probleme werden behandelt?
- Gibt es Überschneidungen von Ethik und Recht (wie ist das Verhältnis von Ethik und Recht generell)?
- Welche Sanktionen gibt es bei Nichteinhaltung?

Generell kann man sagen, dass sämtliche Kodizes inhaltlich recht homogen sind, was u. U. auf die Mitgliedschaft der Unternehmen in der Ethics Officer Association zurückgeführt werden kann. Die EOA dient als Plattform für Diskussion und Austausch eben solcher Daten. Die allgemeinen Problemfelder der Ethikkodizes sind:

- Sicherheit am Arbeitsplatz (Verbot von Drogen, Alkohol, Feuerwaffen)
- Gleichbehandlung aller Mitarbeiter ohne Ansehen von Geschlecht, Alter, Religion, Herkunft oder Rasse
- Antitrust-Gesetze und freier Wettbewerb (Verbot von Absprachen)
- Interessenskonflikte
- Datenschutz und Vertraulichkeit
- Annahme und Vergabe von Geschenken, Einladungen oder Zuwendungen
- Umgang mit Firmenbesitz

Unterschiede finden sich in der Ausformulierung von Richtlinien und in der Form der Erläuterung (z. B. durch kleine Fallbeispiele oder in Frage-Antwort-Struktur).

Das Verhältnis von Ethik und Recht ist in diesen Texten generell ein enges. Die Einhaltung der gültigen Gesetze wird immer als Basis genommen und eingefordert. Das Zuwiderhandeln gegen Richtlinien (z. B. bei Insiderhandel, Export in boykottierte Länder, Annahme von Geschenken) zieht u. U. rechtliche Konsequenzen nach sich. Grundbestandteil der Kodizes sind auch Verweise auf Gesetzestexte, besonders bei Insiderhandel, Antitrust-Regelungen und internationalen Beziehungen. Es wird dabei aber auch betont, dass die Beschränkung auf ein bloßes Einhalten von Gesetzen nicht ausreicht und dass ethisches Verhalten über diese Minimalanforderungen hinausgeht. Die Sanktionen gehen von Disziplinarmaßnahmen verschiedener Art bis zu Kündigung. Die Androhung dieser Schritte erfolgt mit unterschiedlicher Deutlichkeit und Schärfe.

Eine weitergehende Untersuchung und Interpretation dieser Texte könnte mit einer Evaluation ihrer tatsächlichen Präsenz im Unternehmensalltag einhergehen. Damit könnte sinnvollerweise die Rezeption und Umsetzung erhoben werden, die für eine institutionell angewandte Ethik essentiell ist, wenn sie sich nicht auf bloß formale Bekenntnisse beschränken will. Die allgemeine Fokussierung von Kodizes dieser Art auf das Verhalten des Einzelnen (Mikroebene), gleichsam der Appell an das Gewissen des moralisch-ökonomischen Akteurs, lässt schließlich mehrere Fragen offen:

- Wie weit geht die unternehmerische Realität auf die Inhalte der Kodizes ein oder über sie hinaus? Unter welchen Umständen werden solche Werte geopfert?
- Wie weit ist die Verbreitung und das Verständnis unternehmensethischer Inhalte in realiter fortgeschritten? Sind Kodizes nur Pflichtübungen oder tatsächlich verhaltensformend?
- Wie schaut die Mesoebene unternehmensstrategischer Entscheidungen aus? Welche Verpflichtungen geht die Organisation als moralischer Akteur konkret ein? Wie sieht es z. B. mit Kinderarbeit in Ländern der Zweiten und Dritten Welt aus?⁴³⁹

⁴³⁹ Vgl. dazu als aktuelles Beispiel die im Standard vom 6./7. Oktober 2001 vertretene Meinung des McDonald's Österreich-Chefs, ein wirtschaftlicher Betrieb könne nicht auch Politik machen. Diese Aussage war eine Reaktion auf die Bemerkung, dass von McDonald's verkauftes Plastikspielzeug für Kinder in Süchina von Erzeugern im selben Alter hergestellt würde.

6 Abschluss und Perspektiven

Die zusammengetragenen Texte, Dokumente und Materialien sollen die Entwicklung der Beziehung von Geschäft und Gewissen aufzeigen und in aktuellen Formen abbilden. Die unmittelbaren Ergebnisse zeigen sich im interkulturellen Vergleich dieser stark kulturabhängigen Problematik. Das Bewusstsein und die Sensibilisierung für ethische Konflikte des Wirtschaftens sind offensichtlich in Nordamerika gegenwärtig viel stärker ausgeprägt als im europäischen Umfeld. Damit mag zusammenhängen, dass unsere Wirtschaftssysteme traditionell viel stärker *embedded* sind, also vom politisch-sozial-religiösen Wertgefüge bestimmt wurden (und auch heute oft noch werden). Die hiesigen Tendenzen der Liberalisierung von bislang ‚geschützten‘ und geschlossenen Märkten orientieren sich an einem liberalen nordamerikanischen Modell, in dem ebenso traditionell die kulturelle Einflussnahme auf die Wirtschaft geringer ist und die soziale Absicherung nicht mit einer in Europa üblichen vergleichbar ist. Daher ist es klar, dass in einem solchen Umfeld Konflikte als Konsequenz des Wirtschaftens schneller, leichter und häufiger auftreten. Diese Konflikthäufigkeit, die nicht durch den Staat aufgefangen oder durch religiöse Anschauungen eingedämmt wird, fordert zwangsläufig eine bewusste und kritische Auseinandersetzung mit den Folgen des eigenen Handelns, besonders dann, wenn sich als Ausgleich zu starken Unternehmen Bürger- und Konsumentenbewegungen formieren. Als Folge dieses Konfliktbewusstseins entstehen Kodizes, die an Stelle der (hierzulande) normierenden Instanzen von Staat und Kirche das Verhalten von wirtschaftlich-moralischen Akteuren vorgeben, um Konflikte zu vermeiden und zum Funktionieren des Gesamtsystems beizutragen.

Im Zuge der Globalisierung der Wirtschaft stehen wir nun vor dem Problem der *disembedded economy*. Auch wenn unsere lokalen Sitten und Gebräuche (und auch staatliche Eingriffe und Regelungen) für die lokale Wirtschaft bestimmte Rahmenbedingungen geschaffen haben, funktioniert die nationalstaatliche Trennung der Wirtschaftssysteme nicht mehr. Zusätzlich fordert die auch hierzulande vorhandene Pluralität der Ethosformen eine überindividuelle

Regelung des Wirtschaftens und eine Sensibilisierung für mögliche Konflikte: Das Geschäft braucht Gewissen!

Es bleibt zu hoffen, dass sich die Wirtschaftsethik in den kommenden fünf bis zehn Jahren nicht nur akademisch, sondern vor allem auch praktisch in Europa ausbreiten wird, begleitet von einer Sensibilisierung von Öffentlichkeit und Unternehmen für ethische Anliegen. Die Chancen dazu sind vorhanden, und das Internet als demokratisches, globales und permanent aktuelles Medium kann durch weltweiten Vergleich dazu beitragen. Die Rolle der Wirtschaft in einem vereinten Europa wird schließlich auch von eigenen Instanzen auf der europäischen Makroebene hinterfragt. Daher abschließend: Der Weg zur Reintegration von Geschäft und Gewissen hat bereits begonnen, und als Bonus für dieses Unterfangen winkt die Beantwortung der unternehmerischen Sinn- und Legitimationsfrage.

Literaturverzeichnis

- Adel, Martin (2001): „Wie Tausch zur Täuschung dient. Neue Wirtschaftsforschung dank Spieltheorie“, in: *Der Standard* - Wissenschaft Spezial vom 22.Juni 2001.
- Anzengruber, Arno (1985): *Einführung in die Philosophie*. St. Pölten: NÖ Pressehaus
- Arendt, Hannah (1963): *Über die Revolution*. München/Zürich: Piper
- Argyris, Chris (1998): „Empowerment: The Emperor's New Clothes“, in: *Harvard Business Review*. Vol. 76, No. 3, May-June 1998. pp 98-105
- Aristoteles (1969): *Nikomachische Ethik*. Übersetzung von Franz Dirlmeier. Stuttgart: Reclam
- Arnold, Wilhelm/Eysenck, Hans Jürgen/Meili, Richard (Hrsg, 1980): *Lexikon der Psychologie*. Freiburg: Herder
- Bass, Bernard M./Steidlmeier, Paul (1998): *Ethics, Character, and authentic Transformational Leadership*. Verfügbar unter: <http://cls.binghamton.edu/BassSteid.html>
- Bien, Günther (1995): „Gerechtigkeit bei Aristoteles“, in: Höffe, Otfried (1995): *Die Nikomachische Ethik. Klassiker Auslegen*. Berlin: Akademie Verlag
- Bowie, Norman E. (1992): „Unternehmensethikkodizes: können sie eine Lösung sein?“, in: Lenk, Hans/Maring, Matthias (1992): *Wirtschaft und Ethik*. Stuttgart: Reclam
- Brunner, Otto (1949/50): „Neue Arbeiten zur älteren Handelsgeschichte Wiens“, in: *Jahrbuch des Vereins für Geschichte der Stadt Wien*, 8 (1949/50)
- Büscher, Martin (1991): „Gott und Markt – religionsgeschichtliche Wurzeln Adam Smiths und die ‚Invisible Hand‘ in der säkularisierten Industriegesellschaft“, in: Meyer-Faje, Arnold/Ulrich, Peter (Hrsg, 1991): *Der andere Adam Smith*. Bern/Stuttgart: Haupt, S. 123-144
- Cascio, Wayne (1995): „Whither industrial and organizational psychology in a changing world of work?“, in: *American Psychologist*, Vol 50. pp. 928-939
- Chaunu, Pierre (1968): *Europäische Kultur im Zeitalter des Barock*. München/Zürich: Droemer Knauer
- De George, Richard T. (1992): „Unternehmensethik aus amerikanischer Sicht“, in: Lenk, Hans/Maring, Matthias (1992): *Wirtschaft und Ethik*. Stuttgart: Reclam
- DeLong, J. Bradford (1997): *Slouching Towards Utopia?: The Economic History of the Twentieth Century*. Verfügbar unter: http://www.j-bradford-delong.net/tceh/slouch_title.html (letzte Änderung: 24.02.1997)
- Diamond Jr., Arthur. M (1980): „F.A. Hayek on Constructivism and Ethics“ in: *The Journal of Libertarian Studies*, Vol. IV, No. 4. pp. 353-365

- Donaldson, Thomas (1993): „The Language of International Corporate Ethics” in: Hrubí, Franz/Karmasin, Matthias (Hrsg, 1993): *Wirtschaftsethik. Aufsatzsammlung*. Wien: Servicefachverlag WU
- Donaldson, Thomas (2001): „Kein Business as usual” in: *Future. Das Aventis – Magazin* 1/2001. S. 52-57
- Drosdowski, Günther (Hrsg, 1982): *Duden Fremdwörterbuch*, Bd. 5. Mannheim: Bibliographisches Institut
- Drucker, Peter F. (1997): „The Future That Has Already Happened” in: *Harvard Business Review*. Vol. 75, No. 5, September-October 1997. pp 20-24
- Dyson, Esther (1997): „Mirror, Mirror on the Wall” in: *Harvard Business Review*. Vol. 75, No. 5, September-October 1997. pp 24-26
- Enderle, Georges (1993): *Handlungsorientierte Wirtschaftsethik. Konzepte und Anwendungen*. Bern/Stuttgart/Wien: Haupt
- Enderle, Georges (2000): „Business Ethics in the Intercultural and Global Context: A Conceptual Framework”, in: *zfwu. Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik*. Jg. 1, Heft 3. S. 263-285
- Fischermann, Thomas (1999): „Die Bibel der Liberalen. Adam Smith: Wohlstand der Nationen”, in: *Die Zeit* 20/1999
- Freeman, Richard E. (1984): *Strategic Management. A Stakeholder Approach*. Marshfield (MA): Pitman Publishing
- Fromm, Erich (1947, Dt. Auflage 1985): *Psychoanalyse und Ethik. Bausteine zu einer humanistischen Charakterologie*. München: dtv
- Frooman, Jeff (1999): „Stakeholder influence strategies”, in: *Academy of Management Review*. April 1999
- Goodpaster, Ken (1991): „Business Ethics and Stakeholder Analysis”, in: *Business Ethics Quarterly*, Vol 1, No. 1 (January 1991). pp 53-71
- Habermas, Jürgen (1998): *Politisch-philosophische Profile*. Erw. Ausg., 3. Aufl. Frankfurt am Main: Suhrkamp
- Handy, Charles (1997): „The Citizen Corporation”, in: *Harvard Business Review*. Vol. 75, No. 5, September-October 1997. pp 26-28
- Hart, Stuart L. (1997): „Beyond Greening: Strategies for a Sustainable World”, in: *Harvard Business Review*. Vol. 73, No. 5, September-October 1995, pp 120-132
- Harvard Business Review/HBR (1997): Looking Ahead: Implications on the Present. Vol. 75, No. 1, January-February 1997. pp 66-76
- Hayek, Friedrich A. von (1945): „The Use of Knowledge in Society”, in: *American Economic Review*, Vol. XXXV, No. 4, September 1945. pp. 519-30. Verfügbar unter http://www.bohmann.dk/readings/use_of_knowledge_in_society.html
- Hayek, Friedrich A. von (1969): *Freiburger Studien. Gesammelte Aufsätze*. Tübingen: J. C. B. Mohr (Paul Siebeck)
- Hayek, Friedrich A. von (1975): *Die Irrtümer des Konstruktivismus und die Grundlagen legitimer Kritik gesellschaftlicher Gebilde*. Tübingen: J. C. B. Mohr (Paul Siebeck)

- Herbst, Dieter (1998): *Corporate Identity*. Berlin: Cornelsen
- Hofmann, Michael (1989): *Einführung in die Allgemeine Managementlehre – Teil 1*. Wien: Servicefachverlag WU
- Höffe, Otfried (1995): *Die Nikomachische Ethik. Klassiker Auslegen*. Berlin: Akademie Verlag
- Hrubi, Franz/Karmasin, Matthias (Hrsg, 1993): *Wirtschaftsethik. Aufsatzsammlung*. Wien: Servicefachverlag WU
- Hutcheson, Francis (1758, Faksimile-Nachdruck 1989): *Thoughts on Laughter, and Observations on "The Fable of the Bees", in Six Letters*. Bristol: Thoemmes
- Hutcheson, Francis (1725-1756, Faksimile-Nachdruck 1971): *Collected Works*. Hrsg. B Fabian. 7 Bände. Hildesheim: G. Olm
- Karmasin, Matthias (1996): *Ethik als Gewinn. Zur ethischen Rekonstruktion der Ökonomie*. Wien: Linde
- Konsument 10/2000: Ethisch konsumieren. Die Macht im Börsel. S. 16-17
- Koslowski, Peter (1979): „Haus und Geld“, in: Krings, Hermann et al. (Hrsg, 1979): *Philosophisches Jahrbuch*. Freiburg/München: Alber
- Koslowski, Peter (1998): „Wirtschaftsethik“, in: Pieper, Annemarie/Thurnherr, Urs: *Angewandte Ethik. Eine Einführung*. München: Beck
- Kremer, Karsten (1999): Apfelmännchen-Galerie:
<http://www.ginko.de/user/kremer/karsten/ap-gal.htm>
- Krings, Hermann et al. (Hrsg, 1979): *Philosophisches Jahrbuch*. Freiburg/München: Alber
- Kromphardt, Jürgen (1987). Konzeptionen und Analysen des Kapitalismus – von seiner Entstehung bis zur Gegenwart. 2. Auflage. Göttingen: Vandenhoeck UTB
- Krupinski, Guido (1993): *Führungsethik für die Wirtschaftspraxis. Grundlagen - Konzepte - Umsetzung*. Wiesbaden: DUV
- Kurtzman, Joel (1995): „An Interview with Charles Handy“, in: *Strategy & Business* 4/1995. Verfügbar unter: <http://www.strategy-business.com/thoughtleaders/>
- Lagassé, Paul et al. (Hrsg, 2001): *The Columbia Encyclopedia, 6th ed*. New York: Columbia University Press. Verfügbar unter: <http://www.bartleby.com/65/>
- Langholm, Odd (1979): *Price and Value in the Aristotelian Tradition. A Study in Scholastic Sources*. Bergen/Oslo/Tromsø: Universitetsforlaget
- Lechner, Karl/Egger, Anton/Schauer, Reinbert (1994): *Einführung in die allgemeine Betriebswirtschaftslehre*. 15. Auflage. Wien: Linde
- Lenk, Hans/Maring, Matthias (1992): *Wirtschaft und Ethik*. Stuttgart: Reclam
- Liessmann, Konrad Paul (1998): *Vom Nutzen und Nachteil des Denkens für das Leben*. Wien: WUV
- Lowry, S. Todd (1987): *The Archaeology of Economic Ideas. The Classical Greek Tradition*. Durham: Duke University Press

- Mackenzie, Craig (1997): *Ethical Investment and the Challenge of Corporate Reform. A critical assessment of the procedures and purposes of UK ethical unit trusts*. University of Bath: Dissertation
- Mandeville, Bernard (1723, Dt. Ausgabe 1979): *Die Bienenfabel oder Private Laster, öffentliche Vorteile*. Frankfurt am Main: Suhrkamp
- Matis, Herbert (1988): *Das Industriesystem. Wirtschaftswachstum und sozialer Wandel im 19. Jahrhundert*. Wien: Ueberreuter
- Meyer-Faje, Arnold/Ulrich, Peter (Hrsg, 1991): *Der andere Adam Smith*. Bern/Stuttgart: Haupt
- Mittelstraß, Jürgen (1990): „Wirtschaftsethik oder der erklärte Abschied vom Ökonomismus auf philosophischen Wegen“, in: Ulrich, Peter (Hrsg, 1990). *Auf der Suche nach einer modernen Wirtschaftsethik*. Bern: Haupt
- Müller, Peter (1992): „Kommunikative Ethik“, in: Pieper, Annemarie (Hrsg, 1992): *Geschichte der neueren Ethik. Band 1 und 2*. Tübingen/Basel: Francke UTB
- Nagel, Reinhart/Oswald, Margit/Wimmer, Rudolf (1999): *Das Mitarbeitergespräch als Führungsinstrument*. Stuttgart: Klett-Cotta
- Ott, Hans Jürgen (1995): *Betriebswirtschaftslehre für Ingenieure und Informatiker. Eine Einführung in die betriebswirtschaftliche Denkweise*. München: Vahlen (in Auszügen unter <http://www.ba-heidenheim.de/ott/bwlkurs/startbwl1.htm>)
- Paulus, Jochen (2000): „Wer einmal lügt... Wirtschaftsethiker warnen Manager vor einem allzu laxen Umgang mit der Wahrheit“, in: *Die Zeit* 50/2000
- Pechtl, Waldefried (1995): *Zwischen Organismus und Organisation: Wegweiser und Modelle für Berater und Führungskräfte*. Linz: Veritas
- Pieper, Annemarie/Thurnherr, Urs (Hrsg, 1998): *Angewandte Ethik. Eine Einführung*. München: Beck
- Pieper, Annemarie (Hrsg, 1992): *Geschichte der neueren Ethik. Band 1 und 2*. Tübingen/Basel: Francke UTB
- Pircher, Wolfgang (1984): *Verwüstung und Verschwendung. Adeliges Bauen nach der Zweiten Türkenbelagerung*. Wien: Deuticke
- Polanyi, Karl (1944, Dt. Erstauflage 1978): *The Great Transformation. Politische und ökonomische Ursprünge von Gesellschaften und Wirtschaftssystemen*. Wien/Baden-Baden: Europa/Suhrkamp
- Porter, Michael E. and Claas van der Linde (1995): „Green and Competitive: Ending the Stalemate“, in: *Havard Business Review*. Vol. 73, No. 5, September-October 1995. pp 120-132
- Prezevanos, Klaudia (1999): „Absage an den Wohlfahrtsstaat. Friedrich August von Hayek: ‚The Road to Serfdom‘“ In: *Die Zeit* 43/1999
- Priddat, Birger P. (2001): „moral hybrids. Skizze zu einer Theorie moralischen Konsums“, in: *zfwu. Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik*. Jg. 2, Heft 2. S. 128-151
- Reininger, Robert/Nawratil, Karl (1988): *Einführung in das philosophische Denken*. Wien: Deuticke

- Reuter, Norbert (1994): *Der Institutionalismus. Geschichte und Theorie der evolutionären Ökonomie*. Marburg: Metropolis
- Rosenberg, Nathan (1963): „Mandeville and Laissez Faire“, in: *Journal of the History of Ideas*, XXIV, 1963
- Rosenstiel, Lutz von (1987): *Grundlagen der Organisationspsychologie*. 2. Auflage. Stuttgart: Poeschel
- Saint-Exupéry, Antoine de (1945, Dt. Ausgabe 1983): *Der Kleine Prinz*. Zürich: Arche
- Saldern, Matthias von (1998): *Grundlagen systemischer Organisationsentwicklung*. Hohengehren: Schneider
- Salomon, Max (1937): *Der Begriff der Gerechtigkeit bei Aristoteles*. Leiden: A. W. Sijthoff's Uitgeversmij N. V.
- Samuelson, Paul A. and Nordhaus, William D. (1989): *Economics*. 13th ed. Singapore: McGraw-Hill
- Sass, Hans-Martin (Hrsg, 1989): *Medizin und Ethik*. Stuttgart: Reclam
- Schumann, Olaf (2000): „a = a + b. Koreferat zum Aufsatz von Birger P. Priddat“, in: *zfwu. Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik*. Jg. 2, Heft 2. S. 152-154
- Schumpeter, Joseph (1908): *Das Wesen und der Hauptinhalt der theoretischen Nationalökonomie*. Leipzig: Duncker & Humblot
- Schumpeter, Joseph (1965): *Geschichte der ökonomischen Analyse*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht
- Sen, Amartya (1994): „Does Business Ethics Make Economic Sense?“, in: Hrubí, Franz/Karmasin, Matthias (Hrsg, 1993): *Wirtschaftsethik*. Aufsatzsammlung. Wien: Servicefachverlag WU
- Senge, Peter M. (1997): „Communities of Leaders and Learners“, in: *Harvard Business Review*. Vol. 75, No. 5, September-October 1997. pp 30-32
- Sennett, Richard (1998): *The Corrosion of Character: The Personal Consequences of Work in the New Capitalism*. New York/London: W. W. Norton & Company
- Servatius, Hans-Gerhard (1994): „Evolutionäre Führung in chaotischen Umfeldern“, in: *Zeitschrift für Führung und Organisation* Nr. 3, S. 157-164
- Smith, Adam (1759a, Nachdruck 1976): *The Theory of Moral Sentiments*. Indianapolis: LibertyClassics
- Smith, Adam (1759b, Nachdruck 1994): *Theorie der ethischen Gefühle*. Hamburg: Meiner
- Smith, Adam (1776a, Nachdruck 1982): *The Wealth of Nations. The Glasgow Edition* (Eds.: R.H. Campbell, A.S. Skinner, ursprüngl. erschienen bei Oxford University Press). Indianapolis: LibertyClassics
- Smith, Adam (1776b, Nachdruck 1979): *The Wealth of Nations*. Books I-III. London: Penguin Books

- Smith, Adam (1776c, Dt. Ausgabe 1924): *Der Reichtum der Nationen*. Leipzig: Kröner
- Der Standard (6./7.10.2001): Ein Cheesi, ministerlich gebraten
- Steinmann, Horst/Löhr, Albert (1992): „Die Diskussion um eine Unternehmensethik in der Bundesrepublik Deutschland“, in: Lenk, Hans/Maring, Matthias (1992): *Wirtschaft und Ethik*. Stuttgart: Reclam
- Stocker, Ferry (1993): *Spaß mit Mikro. Einführung in die Mikroökonomik*. München/Wien: Oldenbourg
- Ulrich, Peter (Hrsg, 1990): *Auf der Suche nach einer modernen Wirtschaftsethik*. Bern: Haupt
- Ulrich, Peter/Thielemann, Ulrich (1992): *Ethik und Erfolg. Unternehmensethische Denkmuster von Führungskräften – eine empirische Studie*. Bern: Haupt
- Ulrich, Peter (2001, 1. Auflage 1997): *Integrative Wirtschaftsethik. Grundlagen einer lebensdienlichen Ökonomie*. 3. Auflage. Bern: Haupt
- Viefhues, Herbert (1987): „Medizinische Ethik in einer offenen Gesellschaft“, in: Sass, Hans-Martin (Hrsg, 1989): *Medizin und Ethik*. Stuttgart: Reclam
- Wabl, Matthias Georg (2001): „Lernprozesse mit sozialer Verantwortung“, in: *Der Standard* vom 14.8.2001
- Wetlaufer, Suzy (1999): „Organizing for Empowerment: An Interview with AES's Roger Sant and Dennis Bakke“, in: *Havard Business Review*. Vol. 77, No. 1, January-February 1999, pp 110-123
- Wolff, Hanns P. (1989): „Arzt und Patient“, in: Sass, Hans-Martin (Hrsg, 1989): *Medizin und Ethik*. Stuttgart: Reclam
- Yukl, Gary (1998): *Leadership in Organizations*. Fourth Edition. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice-Hall

Anhang

Im Anhang finden sich Dokumente und Materialien, die den Text ergänzen und als Anschauungs- und Vergleichsmaterial dienen sollen:

- Eine Aufstellung der Unternehmensrichtlinien von EDS (*EDS Corporate Policies*).
- Auszüge aus der GM-Broschüre: „Geschenke, Bewirtungen/ Unterhaltung und sonstige Zuwendungen“ (Die Fallbeispiele wurden zum Teil leicht modifiziert).
- Fallbeispiele aus der GM-Präsentation „Verantwortung im Management – Annahme und Vergabe von Geschenken, Bewirtungen und Einladungen zu Veranstaltungen“
- *Business Plan Deployment*: Zielorientierung in der Vision und der Mission von GM bzw. Opel Austria
- Eine Sammlung von verschiedenen Ethikkodizes:
 - EDS (Auszüge)
 - United Technologies
(<http://www.utc.com/ethics>)
 - Raytheon
(<http://www.raytheon.com/ethics>)
 - Weyerhaeuser (<http://www.weyerhaeuser.com/aboutus/ourvalues>)
 - Honda of America
(<http://www.ohio.honda.com/info/ethics>)
 - BellSouth
(<http://www.ethics.bellsouth.com>)
 - US Office of Government Ethics
(<http://www.usoge.gov>)

EDS Corporate Policies

Bezeichnung	Zweck/Inhalt
Conflicts of Interest Policy	Um Mitarbeitern das Verständnis für echte oder scheinbare Interessenskonflikte zu erleichtern
Internal Catering/Business Meals Policy	Regelungen für internes Catering bei Kunden-Meetings
Wireless Policy	Regelungen zur Rückerstattung von Kosten für Mobiltelefonie
Travel Policy	Richtlinie für die Rückerstattung von Reisespesen und zur Auswahl günstiger Varianten
Tax Equalization Policy	Ausgleich von Steuervor- und -nachteilen, die durch eine Beschäftigung im Ausland entstehen
Internet Use Direction	Aufforderung zur Internetnutzung, um die Produktivität und den Informationsstand zu steigern; gelegentliche und begrenzte Privatnutzung ist gestattet
Employee Business Expense Policy	Regelungen zur Rückerstattung geschäftlicher Aufwendungen
Intranet Policy	Erklärung zu Funktion und Nutzen des Intranets
Global Deployment Policy	Unterstützung von ausgebürgerten Personen (expatriates) und Patenschaft für Arbeitsgenehmigungen
Appearance Policy	Anleitung betreffend die passende Arbeitskleidung, um die professionelle Erscheinung zu repräsentieren
Charitable Contributions	Richtlinien zur Unterstützung der lokalen Gemeinden, in denen Mitarbeiter leben und arbeiten
Enterprise Protection Bulletins	Informationen zu Sicherheitsstufen für Informationen und zur Handhabung von Dokumenten
Career Mobility Policy	Aufforderung zur aktiven Verwaltung der eigenen Karriere
Business Continuity Policy	Verpflichtung gegenüber Kunden, Aktionären und Mitarbeitern bezugnehmend auf Business Continuity Prozesse, welche die Ausfallsicherheit der Leistungen garantieren
Violence in the Workplace Policy	Um einen Arbeitsplatz frei von Bedrohungen und anderen Gewaltakten zu schaffen und die Verantwortlichkeit zu definieren, solche Handlungen zu melden und anzusprechen
Use of Non-EDS Software Policy	Um die Urheberrechte von Software zu schützen
Use of Corporate Assets Policy	Um die richtige Verwendung und den Schutz von EDS Besitz zu beschreiben
Substance Abuse Policy	Richtlinien für einen drogenfreien Arbeitsplatz
Sexual Harassment and Other Unlawful Behaviour Policy	Um einen Arbeitsplatz frei von sexueller und anderer Belästigung zu ermöglichen
Records Retention Policy	Richtlinien für die Verwaltung von Aufzeichnungen

Bezeichnung	Zweck/Inhalt
Political Contributions and Activities Policy	Richtlinien für politische Beiträge und Aktivitäten
Payment for Service as Director Policy	Handhabung von Vergütung in Zusammenhang mit einer Vorstandsfunktion einer anderen Firma, deren Ernennung in Zusammenhang mit EDS steht
Open Door Policy	Die Zugänglichkeit von Führungskräften für ihre Mitarbeiter ohne Angst vor Vergeltungsmaßnahmen
Insider Trading Policy	Regeln zur Beherrschung von Insiderhandel und praktische Empfehlungen zur Vermeidung von Problemen
Global Data Protection Policy	Um gegenüber Mitarbeitern, Kunden und Regulationsbehörden sicherzustellen, dass EDS die EU-Richtlinien zum Datenschutz befolgt
Export/Import Laws Policy	Um die Einhaltung der US-Gesetze zu Import, Export und Einfuhrbeschränkungen zu garantieren
Diversity and Equal Employment Policy	Die Verpflichtung von EDS zu gleichen Möglichkeiten, Gleichbehandlung und Vielfalt am Arbeitsplatz
Conducting Business With Government Entities Policy	Um einen Rahmen für staatliche und behördliche Aufträge und ihre Abwicklung zu etablieren
Compliance with the U.S Foreign Corrupt Practices Act	Erklärung zur weltweiten Einhaltung des US Foreign Corrupt Practices Act
EDS Brand Policy	Anforderungen zur Einhaltung der weltweiten Marken- und PR-Strategie
Ethics Buying Policy	Anleitung für Mitarbeiter, die mit Auftragsvergabe oder Lieferantenbeziehungen zu tun haben, die sich auf ethische Praktiken beziehen
Antitrust Guide	Erklärungen zum Schutz des freien Marktes und des freien Unternehmens

Fallbeispiele aus der GM-Broschüre „Geschenke, Bewirtungen/Unterhaltung und sonstige Zuwendungen“

Wenn Opel/GM Einkäufe tätigt...

- *Hans aus der Abteilung Einkauf und Dieter aus der Konstruktionsabteilung arbeiten intensiv daran, die Auftrags-Spezifikation für die neue 60 Ampère-Lichtmaschine für ein zukünftiges Produkt von Opel fertig zu stellen. Anlässlich eines kürzlichen Besuchs am Stammsitz eines potenziellen Lieferanten wurden Hans und Dieter zu einem Essen und einem Fussballspiel mit dem lokalen Fussballteam, das vom Lieferanten gesponsert wird, eingeladen. Ihr Gastgeber wollte Hans und Dieter durch das Fussballspiel und das Essen die Gelegenheit bieten, mit einigen Führungskräften des Lieferanten zusammenzutreffen, um eine bessere geschäftliche und persönliche Beziehung aufzubauen. Hans und Dieter erklärten ihrem Gastgeber, dass sie ein solches Angebot nur schweren Herzens ablehnen könnten; sie erklärten jedoch gleichzeitig, dass es ihnen nach dem Grundsätzen von Opel/GM nicht erlaubt sei, von einem potenziellen Lieferanten Bewirtung/Unterhaltung in irgendeiner Form anzunehmen.*

Mitarbeiter, die sich in einer Lage befinden, dass sie Kaufentscheidungen oder die Konditionen zum Kauf von Komponenten, Dienstleistungen etc. beeinflussen könnten, sind sehr schnell Vorwürfen ausgesetzt, dass sie sich nicht ordnungsgemäß verhielten. Da im vorliegenden Falle kein Risiko bestand, die Interessen von Opel zu schädigen, haben Hans und Dieter das Bewirtungs- bzw. Unterhaltungsangebot korrekterweise abgelehnt. In einigen Ländern können solche Angebote ein akzeptierter und üblicher Weg sein, gute Beziehungen zu Lieferanten aufzubauen. Hans und Dieter könnten mit der Zustimmung ihre Managements an Essen und Fussballspiel teilnehmen, wenn Opel ihre Kosten für das Essen und die Tickets übernimmt. Unter keinen Umständen dürfen Hans und Dieter als Gäste des Lieferanten der Einladung folgen.

- *Carlos, ein GM-Einkaufsleiter in den Anden, stattet einem Lieferanten einen Besuch ab, um sich über den Entwicklungsstand von Türscharnieren zu erkundigen. Obwohl der Besuch frühzeitig begann, konnten bis zur Mittagszeit erst etwa die Hälfte der Diskussionspunkte abgehandelt werden. Deshalb schlug der Geschäftsführer des Lieferanten, Eduardo, Carlos vor: „Um die Ecke ist ein schmuckes kleines Restaurant. Lassen Sie uns dort kurz essen, und danach unsere Erörterungen fortsetzen. Während des Essens können wir über den gewünschten Liefertermin für diese Scharniere sprechen, und darüber, ob wir Ihnen die Teile rechtzeitig zum Produktionsanlauf liefern können.“ Als die Rechnung kam, bot Carlos an sie zu bezahlen oder zumindest seinen Anteil. Eduardo aber lehnte dankend ab und bestand darauf, die ganze Rechnung zu bezahlen. Carlos dankte ihm.*

Wenn Essen und Unterhaltung von Lieferanten angeboten werden, sollte immer eine dankende Ablehnung oder das Angebot, die Rechnung zu teilen, einheitlich angewandt werden. Die Ablehnung einer Einladung bzw. das Angebot, für das Essen zu bezahlen, kann jedoch im Hinblick auf landesüblichen Brauch bei

Geschäftsbeziehungen das Verhältnis mit einem Lieferanten belasten und Carlos und GM als unfreundlich erscheinen lassen. In solchen Situationen ist es passend, seltene Einladungen anzunehmen. Es erscheint im Falle von Carlos in Ordnung, dies anzunehmen, da das Essen auch nicht extravagant war.

- *Mary, Direktorin Verkauf und Marketing für GM International Operations, führt derzeit eine Reihe von Verhandlungen mit der Far East Engine Company, Beijing, China, über die Gründung eines Gemeinschaftsunternehmens zum Bau von Vierzylinder LKW-Motoren. Aus Anlass des Begrüßungssessens am Vortag des Verhandlungsbeginns überreicht der Vize-Präsident mit Verantwortung für den Verkauf bei Far East Mary einen großen, handgewebten Wandteppich als Zeichen der Freundschaft, des Vertrauens und des guten Willens. Der Wandteppich ist sehr alt und offenbar auch sehr wertvoll. An den Vize-Präsidenten gewandt, erklärt Mary daraufhin: „Im Namen vom GM nehme ich dieses wunderschöne Geschenk als Zeichen der Freundschaft und des guten Willens mit großer Freude an. Ich hoffe, dass Sie unserer Hauptverwaltung alsbald einen Besuch abstatten werden. Dort werden Sie sich davon überzeugen können, dass wir für diese großartige Arbeit einen Ehrenplatz gefunden haben. Haben Sie vielen Dank.“*

Unser Grundsatz ist es, Angebote von Geschenken, Essen oder Unterhaltung dankend und herzlich abzulehnen, ausgenommen jedoch bei äußerst seltenen Anlässen, bei denen die Annahmeverweigerung den Interessen von GM abträglich wäre. Der vorgenannte Anlass ist in diese Ausnahme-Kategorie einzuordnen. Die Weigerung, dieses Geschenk anzunehmen, würde nämlich von dem Gastgeber als schwere Kränkung aufgefasst, da die Vergabe von Geschenken dieser Art landesüblichen Gepflogenheiten entspricht. Eine Ablehnung könnte erhebliche negative Auswirkungen nach sich ziehen. Es liegt nicht im Interesse von GM, die Annahme des Geschenks anzulehnen. Sofern das Geschenk im Namen von GM angenommen wird, und zum Aushang in den Geschäftsräumen oder zu anderem Gebrauch dem Unternehmen übergeben wird, steht dies in Einklang mit den Grundsätzen. **In keinem Fall darf das Geschenk von dem Mitarbeiter zum persönlichen Gebrauch behalten werden.**

- *Shoji-san ist der Verkaufsmanager von GM Japan. Er ist erst kürzlich mit seinem Stab in ein neues Gebäude in Tokio umgezogen. Einer der größten GM-Lieferanten schickte Shoji-san eine Flasche Sake und gratulierte ihm damit zum Einzug in die neuen Büroräume. Es war kein seltener oder speziell gebrannter Sake und somit kein extravagantes Geschenk. Im Namen von GM Japan nimmt er den Sake dankend an.*

In einigen Ländern gehören die Vergabe und Annahme von Geschenken zum Aufbau von Geschäftsbeziehungen zwischen Personen und Unternehmungen, bzw. zwischen Vertretern von Unternehmungen. Dabei sind alkoholische Getränke in einigen Ländern oftmals üblich. Im Gegensatz zu den GM-Grundsätzen über die Annahme und Vergabe von alkoholischen Geschenken wäre es gegenüber dem Lieferanten eine Beleidigung gewesen, den Sake nicht zu akzeptieren, und hätte die Beziehung zwischen Shoji-san und dem Lieferanten zerstören können. In diesem Falle war Shoji-san berechtigt, das alkoholische Getränk anzunehmen. Shoji-san sollte das Management über das Geschenk informieren und sich mit ihm über dessen Verwendung abstimmen. Falls die Vergabe bzw. Annahme von

alkoholischen Getränken nicht landes- oder ortsüblich ist, ist die Annahme abzulehnen.

Wenn Opel/GM Verkäufe tätigt...

- *Antonio, ein Abteilungsleiter im Verkauf, erhielt von seinem Vorgesetzten die Erlaubnis, die Verkaufsleiter von drei ortsansässigen Händlern und deren Ehefrauen zusammen mit ihm und seiner Frau zu einem Essen einzuladen. Sie nehmen zusammen ein gutes Essen in einem der Restaurants der Stadt ein.*

Essen und Unterhaltung dieser Art entsprechen üblicher Praxis. Wie auch immer, in keinem Fall sollten die Kosten extravagant oder übertrieben sein. Die Wahrung eines Vertrauensverhältnisses und die Kundenpflege gegenüber Händlern ist eine selbstverständliche geschäftliche Notwendigkeit. Sofern sich der Manager ganz sicher darüber war, dass diese Art von Bewirtung im Einklang mit den Grundsätzen der Händler stand, hat er sich auch im Einklang mit unseren Grundsätzen verhalten.

- *Im städtischen Theater steht der Auftritt eines berühmten Sängers auf dem Programm. Sechs Wochen davor ruft Gerd, ein Exekutiv-Direktor von GM Europe Marketing, Kevin, den Senior Vize-Präsidenten Einkauf einer bedeutenden Mietwagenfirma an und lädt ihn zusammen mit den Ehefrauen ein. Danach ist ein Essen in einem der besten und teuersten Restaurants der Stadt vorgesehen. Die Einladung wurde dankend angenommen. Gerd steht vor wichtigen Verhandlungen mit der Firma über künftige Einkäufe, so dass er durch die Einladung Gelegenheit erhält, sich mit Kevin in einer entspannten Atmosphäre zu unterhalten. Gerd ist bestrebt, zu seinem Gast, der die Vergabe eines großen Auftrags an GM entscheidend beeinflussen könnte, ein Vertrauensverhältnis aufzubauen. Es ist dies der erste Anlass, dass die beiden Herren Gelegenheit zu einer solchen privaten Zusammenkunft erhalten. Die Kosten für das Essen betragen 600 Euro, und die vier Plätze für die Vorstellung kosten 400 Euro.*

Es besteht ein offensichtliches Interesse daran, das Vertrauen des Gastes zu gewinnen. Gerd hat Kevin zuvor noch nie eingeladen. Sowohl das Essen als auch die Vorstellung stellen übliche Formen der geschäftlichen Unterhaltung/Bewirtung dar. Die Mietwagenfirma hatte die Teilnahme ihrer Führungskraft an dem Abend genehmigt, so dass hierin nichts Unrechtmäßiges zu sehen ist. Unter dem Gesichtspunkt der Vorsicht ist die Abendveranstaltung gleichwohl nicht zu befürworten. Gerd hätte Kevin und dessen Frau zwar einladen können, jedoch mit einem erheblich geringeren Kostenaufwand; und dies hätte er auch tun sollen.

- *Der Sohn des größten Kunden von GM Japan wird heiraten. David, Präsident von GM Japan, ist zur Hochzeit eingeladen worden. David beschließt 5.000 Yen als übliches Hochzeitsgeschenk für Braut und Bräutigam zu geben und überreicht das Geschenk im Namen von GM.*

Japanische Hochzeiten sind üblicherweise Gelegenheiten, Geschäftsfreunde einzuladen und Geschäftsbeziehungen zu festigen. Es ist eine fest etablierte japanische Tradition Bargeld als Hochzeitsgeschenk zu geben. Die Summe, die David überreicht, entspricht der üblichen sozialen Norm. Hätte er nicht an der

Feier teilgenommen, hätte dies ein sehr negatives Bild hinterlassen und den geschäftlichen Interessen von GM Schaden zugefügt. David handelte richtig.

Bei anderen wichtigen Beziehungen...

- *Benito, der Manager für Beziehungen zur Regierung bei GM Colmotores, bat die Referentin aus dem Sekretariat des Industrieministers, eine sehr engagierte Regierungsbeamtin, anlässlich einer Konferenz zur Diskussion über das Thema Industrieemissionen. Obwohl das Treffen kurzfristig anberaumt worden war, erklärte sich die Referentin gleichwohl zur Teilnahme bereit. Als Zeichen des Dankes überreichte Benito der Referentin bei ihrem Eintreffen am Sitzungsort einen Schlüsselring mit GM-Zeichen.*

In einigen Ländern und Kulturkreisen ist die Vergabe von Geschenken an Regierungsbeamte üblich und nicht unrechtmäßig. In dem geschilderten Fall war Benito berechtigt, der Regierungsbeamtin ein Geschenk ohne kommerziellen Wert zu überreichen. Falls die Vergabe von Geschenken an Regierungsbeamte nicht üblich oder verboten ist, ist die Vergabe von Geschenken zu unterlassen.

- *Anlässlich eines Empfangs durch die US-Botschaft trifft Winston, ein Direktor von GM Kenya, den kenianischen Wirtschaftsminister. Der Minister erklärte, dass er dabei sei, neue Importbestimmungen für Kraftfahrzeuge auszuarbeiten, und erwähnte beiläufig, dass er ein passionierter Golfspieler sei. Winston lädt den Minister zu einer Runde Golf in einen der besten Klubs in Nairobi ein. Der Minister nimmt die Einladung an. Winston bezahlt die Kosten für green-fees, caddies und kleine Erfrischungen.*

In einigen Ländern ist die Bewirtung/Unterhaltung von Regierungsbeamten üblich, rechtmäßig und erwartete Geschäftspraxis. Unter der Voraussetzung, dass die Kosten für solcherlei Unterhaltung vorsichtig bemessen sind und zum Aufbau guter Beziehungen zu Regierungsbeamten beitragen, wie es vorliegend der Fall ist, ist diese Art von Unterhaltung zulässig. Falls Winston unsicher wäre, ob diese Einladung rechtmäßig sei, sollte er sich mit der regionalen Rechtsabteilung besprechen.